Office de planification
et de développement
du Québec

Que
Plan+
dev

Les sièges sociaux et l'emploi au Québec: quelques statistiques partielles

Collection dossiers

Édité par l'Office de planification et de développement du Québec

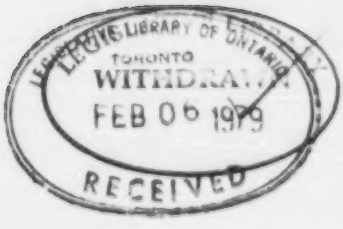
DOSSIERS
DOSSIERS
DOSSIERS

101-04011/

Office de planification
et de développement
du Québec

Collection: Dossiers

Les sièges sociaux et l'emploi au Québec: quelques statistiques partielles



Rapport d'étape préparé
pour le ministre d'État
au Développement économique

Achevé de rédiger le 22 novembre 1978
Édité au cours du 4e trimestre 1978

© Office de planification et de développement du Québec
Dépôt légal — Bibliothèque nationale du Québec,
quatrième trimestre 1978

PRÉFACE

Depuis le début de 1977, l'Office de planification et de développement du Québec s'est engagé, à la demande de monsieur Bernard Landry, ministre d'État au Développement économique, dans une série d'études économiques portant sur les sièges sociaux. De ceux-ci, il faut le dire d'emblée, on ne sait que trop peu de choses au Canada et au Québec : non seulement les analyses sont-elles rares, mais les statistiques disponibles présentent de sérieuses lacunes.

1. Le mandat de la présente étude

En particulier, il est apparu important de mieux connaître le *pattern* de localisation des sièges sociaux au Canada et au Québec ; de plus, il semblait nécessaire d'analyser leur impact sur l'économie québécoise. À cette fin, il s'imposait de mettre sur pied une première banque de données, puisque les statistiques habituelles ne sont pas fiables.

Comme, dans une première phase, il était nécessaire de limiter le temps de cueillette des données, la priorité a été accordée aux entreprises ayant leur siège social au Québec et possédant au moins un établissement à l'extérieur. De cette façon, l'enquête et l'analyse pouvaient se concentrer sur les sièges sociaux d'entreprises dont les activités débordaient le Québec et qui, de ce fait, se caractérisaient par une taille et un dynamisme potentiellement supérieurs.

C'est dans le contexte de ce mandat qu'une firme spécialisée fut chargée, en juillet 1977, de créer une première banque de données portant sur les années 1974 à 1977 inclusivement. Diverses faiblesses dans la constitution de cette banque, que nous expliciterons plus loin, ont retardé la parution du présent rapport d'étape et forcé l'OPDQ à recourir à diverses techniques d'estimation pour pallier à ces lacunes.

2. Un rapport d'étape

Le présent rapport constitue donc un document d'étape, non un texte final ; d'autres analyses suivront. Il faut garder à l'esprit qu'une seule variable-clef, l'emploi, est analysée. De plus, comme nous le verrons plus loin, la couverture statistique n'est que partielle, tout particulièrement lorsque nous tentons de dégager quelques traits de l'évolution récente des sièges sociaux au Québec. Pour toutes ces raisons, il faut interpréter les résultats de cette étude avec la plus grande réserve.

3. Le contexte nord-américain

Les sièges sociaux québécois ne constituent pas un système fermé; ils sont fortement influencés par leur environnement économique nord-américain. Parce que le présent rapport a dû se limiter à l'économie québécoise, il importe ici de faire quelques commentaires sur un phénomène crucial qui marque l'évolution de l'économie nord-américaine: le déplacement du centre de gravité démographique vers le sud-ouest.

Ainsi, aux États-Unis, les 14 États du Sud-Ouest[1], entre 1950 et 1975, ont vu leur population s'accroître de 59,5%, par comparaison à 32% pour les autres États. La part relative des premiers dans la population de ce pays est passée de 32,2%, en 1950, à 36,4% en 1975[2].

Ce déplacement démographique se traduit, bien sûr, par l'expansion du marché représenté par ces États, par la croissance du volume de la main-d'oeuvre disponible et par le développement d'un tertiaire moteur complexe. Or, il s'agit là d'autant de facteurs susceptibles d'attirer les sièges sociaux américains dans le Sud.

4. La relocalisation des sièges sociaux aux États-Unis

D'après une étude récente, couvrant la période 1960-1970, la région «moyenne orientale» (Mid East), constituée par les États de New York, New Jersey, Delaware, Maryland et Pennsylvanie et dans laquelle se polarise encore la grande majorité des sièges sociaux aux États-Unis, démontre un bilan négatif à cet égard: cette région a perdu, sur une base nette, 24 sièges sociaux entre 1960 et 1970[3].

Une partie de ce mouvement de relocalisation a profité à la Nouvelle-Angleterre (solde positif de + 8), mais il s'agit, dans ce cas, d'un déplacement de sièges sociaux de la ville centrale de New York vers une lointaine banlieue, à savoir Stamford.

Si on fait abstraction de cette relocalisation de type suburbain, il reste, pour l'ensemble des autres grandes régions américaines, un solde positif de 16

---

1. Il s'agit des États faisant partie de ce qu'on appelle fréquemment le Sunbelt: Virginie, les deux Caroline, Georgie, Floride, Tennessee, Alabama, Mississipi, Arkansas, Louisiane, Oklahoma, Texas, Nouveau-Mexique, Arizona; le Sunbelt comprend aussi la partie sud de la Californie.
2. Statistiques provenant du U.S. Census Bureau; citées par R. Reinhold "Sunbelt Region Leads Nation in Growth of Population", *The New York Times*, 8 janvier 1976, p. 7; voir aussi W.C. Freund, "Business and the North: Whose Responsability to Stem Decline" *Management Review*, mars 1978, p. 27-41 et G. Breckenfeld, "Business Loves the Sunbelt", *Fortune*, juin 1977, p. 132-146.
3. Burns, L.S. et Pang, W.N., "Big Business in the Big City: Corporate Headquarters in the C.B.D.", *Urban Affairs Quarterly*, vol. 12, 1977, p. 533-543; Burns, L.S., "The Location of the Headquarters of Industrial Companies: A Comment", *Urban Studies*, vol. 14, p. 211-214, 1977.

sièges sociaux. Les États du Sunbelt [1] ont bénéficié du gain net le plus élevé, soit 10 sièges sociaux. Leur part relative dans le nombre total de sièges sociaux aux États-Unis est passée d'environ 8,5% à 11% entre 1960 et 1970. Il est évident qu'il ne s'agit pas là d'un phénomène aléatoire, mais bien d'une manifestation de l'influence qu'exerce le déplacement du centre de gravité démographique vers le sud-ouest. Ce phénomène, enfin, ne se limite pas à la période couverte dans les études ci-haut citées, soit 1960-1970. D'autres enquêtes démontrent que la tendance à la relocalisation des sièges sociaux aux États-Unis remonte aux années 1957 et se poursuit dans les années 1970[2].

5. Le centre de gravité canadien

Le Canada et les États-Unis sont tellement interdépendants que les tendances de fond qui prévalent dans la population américaine se reproduisent au Canada, surtout lorsqu'elles sont laissées à elles-mêmes. C'est ainsi qu'on constate, au Canada aussi, un déplacement du centre de gravité démographique vers le sud et l'ouest.

Par exemple, alors que la population de l'Est du Canada (Québec et provinces de l'Atlantique) constituait 40,5% de celle du Canada en 1951, elle n'en formait plus que 36,0% en 1976. Le taux d'augmentation de la population de l'Est a été de 48,3% pendant cette période, par rapport à 75% pour le Sud et l'Ouest (l'Ontario et les provinces de l'Ouest).

L'inclusion du Manitoba et de la Saskatchewan dans l'Ouest canadien occulte la forte polarisation exercée par l'Ontario, l'Alberta et la Colombie britannique : le taux de croissance démographique de ces trois provinces réunies a été de 87,5% entre 1951 et 1976.

Les causes de cette relocalisation de la population sont multiples. Par exemple, dans le cas de la Colombie britannique, l'expansion des échanges économiques du Canada avec l'Asie a contribué à l'essor économique de cette province et favorisé l'immigration ; la qualité du climat a joué dans le même sens. L'Alberta, pour sa part, a bénéficié de la prospérité engendrée par le pétrole. Quant à l'Ontario, elle a profité non seulement de sa position centrale dans le Canada, mais elle a été avantagée, depuis tout particulièrement l'après-guerre, par la National Policy du gouvernement fédéral : le Pacte de l'automobile, la ligne Borden, la canalisation du Saint-Laurent, le centralisme des politiques de stabilisation[3].

1. Les données de Burns et Pang, *op. cit.*, ont été regroupées de façon à retrouver la région du Sunbelt ; il a fallu mettre ensemble les statistiques de deux régions économiques, soit celles du Sud-Est et du Sud-Ouest, et les données du Sud de la Californie (Los Angeles et San Diego).
2. *The Corporate Headquarters Complex in New York City*, The Conservation of Human Resources Project, University Columbia, New York, déc. 1977 ; voir aussi une analyse de la situation de New York dans W. Quante, "Flight of Corporate Headquarters", *Society*, vol. 13, no. 4, mai-juin 1976, p. 36-42.
3. Une publication de l'OPDQ analyse ces interventions et permet d'en mesurer l'influence sur l'économie québécoise ; voir *Politiques fédérales et économie du Québec*, collection Dossiers, OPDQ, dernier trimestre de 1978.

Tout comme aux États-Unis, le déplacement du centre de gravité démographique vers le sud et l'ouest du Canada s'est traduit par celui des marchés, de la main-d'oeuvre et du tertiaire moteur; par conséquent, ces régions, surtout l'Ontario, sont devenues plus attrayantes pour les sièges sociaux des entreprises canadiennes desservant le marché intérieur. Par ailleurs, pour les entreprises tournées en partie vers le marché des États-Unis, il va de soi que la forte croissance démographique et économique de la région du Sunbelt américain ne peut qu'avoir une influence dans le même sens, à savoir une tendance à relocaliser les établissements et les sièges sociaux le plus près possible de la frontière entre les deux pays.

6. La relocalisation des sièges sociaux au Canada

La relocalisation du centre de gravité démographique entraîne, au Canada, une tendance à déplacer les activités économiques, et les sièges sociaux en particulier, en fonction du nouveau centre de gravité. Le mouvement est commencé depuis plusieurs décennies.

On sait que, dans le secteur financier par exemple, il existe une forte tendance à la relocalisation des sièges sociaux de Montréal à Toronto, qui remonte à 25 ans au moins. Si on prend comme indicateur, dans ce secteur, le rapport du nombre de sièges sociaux à Montréal sur celui des sièges sociaux à Toronto, l'indice passe de 1,20 en 1952 à 0,64 en 1972[4].

C'est dans ce contexte spatial et temporel qu'il faut apprécier le problème des sièges sociaux au Québec. Oublier ces dimensions à la fois historiques et géopolitiques ne peut conduire qu'à un diagnostic erroné et subjectif.

7. Contenu du rapport

Ce rapport consacre une grande partie de ses pages à la démarche suivie, aux méthodes et aux techniques d'estimation utilisées pour estimer l'emploi dans les sièges sociaux. D'une part, l'absence de statistiques fiables, d'autre part, l'abus dans leur interprétation qui caractérise certaines publications nous ont fait opter pour une approche la plus prudente possible.

Quant aux résultats, il est sans doute utile d'en souligner quelques-uns maintenant, tout en invitant le lecteur à prendre connaissance de la méthodologie suivie, des définitions de base et surtout du caractère partiel de notre enquête:

1) En 1977, le Québec compte 929 sièges sociaux d'entreprises ayant au moins un établissement à l'extérieur; ces sièges sociaux employaient alors 55 220 personnes, soit 2,21% de l'emploi total au Québec.

---

4. A. Ryba, «Le secteur financier et le développement économique du Québec», *L'Actualité économique*, juillet-septembre 1974, p. 379-400.

2) Parmi ces 929 entreprises, 111 avaient une taille d'emploi total supérieure à 1 000 travailleurs; elles comptaient 38 593 emplois dans leurs sièges sociaux, soit 70% de l'emploi dans les 929 sièges sociaux retenus.

3) Ces grandes entreprises ont fait l'objet d'une attention particulière dans notre enquête pour plusieurs raisons. D'abord, les entreprises de plus de 1 000 employés sont prépondérantes tant sur le plan de l'emploi total et de l'emploi au Québec que sur celui de l'emploi au siège social. Ensuite, plusieurs experts considèrent que seules les grandes entreprises possèdent un siège social complet, c'est-à-dire correspondant au sens véritable du terme. Enfin, les données de 1977 révèlent que la part des employés qui travaillent à l'extérieur du Québec représente près de 60 pour cent de l'emploi total des 111 entreprises de plus de 1 000 travailleurs. Étant donné que cette proportion est environ deux fois plus élevée que celle des entreprises dont la taille d'emploi total est inférieure à 1 000 travailleurs, les sièges sociaux de ces grandes entreprises peuvent être considérés comme potentiellement plus mobiles. Pour toutes ces raisons, l'enquête ayant pour but d'estimer l'évolution du nombre de sièges sociaux pour la période 1977-1978 a porté exclusivement sur ces entreprises de plus de 1 000 employés. Elle révèle une perte brute de 7 sièges sociaux correspondant, dans un cas, à une fermeture d'entreprise et, dans les 6 autres cas, à des déménagements. Ces derniers ont causé une diminution de 744 emplois entre le début de 1977 et novembre 1978, soit 1,9 pour cent des 38 593 emplois dans les sièges sociaux des grandes entreprises[5]. Il faut mentionner que, dans ce mouvement, le cas de la Sun Life est pris en compte; sur la foi d'informations récentes recueillies auprès de cette compagnie, nous avons estimé à environ 30 le nombre d'emplois touchés, jusqu'en octobre 1978, par le déménagement partiel de son siège social.

Les résultats de notre recherche nous permettent de conclure que:

1) Contrairement à l'opinion exprimée par certains milieux alarmistes, il n'existe pas, chez les 111 grandes entreprises retenues, «d'exode» de sièges sociaux;

2) Plutôt, nous constatons un maintien relatif du volume de l'emploi dans les sièges sociaux des grandes entreprises, au Québec, au cours des 22 derniers mois;

3) Par ailleurs, il est certain que le Québec aurait intérêt à insuffler un nouveau dynamisme à ce secteur d'activités, qui entraîne de fortes retombées économiques;

4) S'il est vrai que certains facteurs géopolitiques et historiques ne favorisent pas présentement le Québec à cet égard, il reste que celui-ci offre trop d'atouts économiques pour se contenter de la présente situation. Après tout, comme l'a dit Lewis Mumford, ''trend is not destiny'';

5. La couverture de l'enquête pour la période 1977-1978 est partielle; voir la section 6.3.2 pour une présentation des limites de ces statistiques.

5) Analyser ces atouts, ce potentiel, suggérer quelques éléments d'une politique de développement des sièges sociaux au Québec, voilà donc les objectifs auxquels se consacrera l'OPDQ dans les prochains mois.

8. L'équipe de recherche

L'auteur principal de ce rapport est un économiste de la direction des Études et des Synthèses quantitatives de la direction générale de la Planification. Il a coordonné le travail de deux autres économistes, qui l'ont assisté à diverses étapes de son analyse. Lors de la phase préliminaire de la vérification de la banque de données, cette équipe a reçu l'aide de quelques agents de recherche de l'OPDQ / Montréal.

Le directeur général adjoint
à la planification,

PIERRE LAMONDE

22 novembre 1978

TABLE DES MATIÈRES

	Page
PRÉFACE	i
TABLE DES MATIÈRES	vii
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES SCHÉMAS	xi
1. INTRODUCTION	1
2. NATURE DU SIÈGE SOCIAL	5
2.1 Niveaux de décision	7
2.2 Fonctions du siège social	7
3. MÉTHODOLOGIE	9
3.1 Sources des données	11
3.1.1 Statistique Canada et Bureau de la statistique du Québec	11
3.1.2 Fichier central des entreprises	11
3.1.3 Firme spécialisée	12
3.2 Entreprises retenues	13
3.3 Sources additionnelles d'information	13
3.4 Estimation des données manquantes à l'aide d'échantillons	15
3.4.1 Échantillons d'entreprises pour l'estimation des données manquantes d'emploi au siège social	15
3.4.2 Échantillons d'entreprises pour l'estimation des données manquantes d'emploi au Québec	17

4. LES SIÈGES SOCIAUX ET L'EMPLOI AU QUÉBEC EN 1977 ... 21

4.1 Répartition des sièges sociaux au Canada ... 23

4.2 Les sièges sociaux au Québec en 1977 ... 25

4.2.1 Vue d'ensemble ... 25

4.2.2 Part de l'emploi au siège social dans l'emploi total de l'entreprise ... 26

— Variation selon la taille de l'entreprise ... 26

— Variation selon le secteur d'activité de l'entreprise ... 27

— Variation selon l'entreprise ... 27

4.2.3 Effectif moyen au siège social ... 28

— Variation selon la taille de l'entreprise ... 28

— Variation selon le secteur d'activité de l'entreprise ... 28

4.2.4 Importance relative des sièges sociaux dans l'économie québécoise ... 29

4.2.5 Part de l'emploi au Québec dans l'emploi total de l'entreprise ... 29

— Variation selon la taille de l'entreprise ... 29

— Variation selon le secteur d'activité de l'entreprise ... 30

4.2.6 Importance relative dans l'économie québécoise de l'emploi au Québec des entreprises y ayant leur siège social ... 30

4.3 Les sièges sociaux des grandes entreprises au Québec en 1977 ... 31

4.3.1 Répartition des grandes entreprises par secteur d'activité ... 31

4.3.2 Emploi au siège social des grandes entreprises classées par secteur d'activité ... 31

4.3.3 Emploi au Québec des grandes entreprises classées par secteur d'activité ... 32

5. AUTRES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES DE LA PRÉSENCE DES SIÈGES SOCIAUX AU QUÉBEC ... 45

6. FACTEURS DE LOCALISATION ET DONNÉES PARTIELLES SUR L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU NOMBRE DE SIÈGES SOCIAUX AU QUÉBEC 49

6.1 Facteurs de localisation 51

6.1.1 Conditions économiques générales 51

6.1.2 Conditions économiques liées au fonctionnement des sièges sociaux 51

6.1.3 Proximité du marché et des lieux de production 52

6.1.4 Conditions de vie et facteurs psychologiques 53

6.2 Répartition géographique des sièges sociaux au Québec en 1977 53

6.3 Données partielles sur l'évolution récente du nombre de sièges sociaux au Québec 53

6.3.1 Sources des données 53

6.3.2 Évolution récente du nombre de sièges sociaux d'entreprises de plus de 1 000 employés 54

6.3.3 Transfert partiel des fonctions du siège social 56

6.3.4 Perspectives d'évolution et facteurs de localisation 56

BIBLIOGRAPHIE 59

LISTE DES TABLEAUX

		Page
3.1	Importance des échantillons — Données de 1977	19
4.1	Répartition des sièges sociaux des grandes entreprises au Canada	24
4.2	Emploi au siège social des entreprises classées par taille d'emploi total, Québec, 1977	33
4.3	Emploi au Québec des entreprises classées par taille d'emploi total, 1977	34
4.4	Emploi au siège social des entreprises classées par secteur, Québec, 1977	35
4.5	Emploi au Québec des entreprises classées par secteur, 1977	36
4.6	Les sièges sociaux et l'emploi dans l'économie québécoise, 1977	37
4.7	Importance relative des sièges sociaux dans l'économie québécoise, 1977	38
4.8	Effectif moyen d'un siège social, entreprises classées par taille d'emploi total, Québec, 1977	39
4.9	Effectif moyen d'un siège social, entreprises classées par secteur, Québec, 1977	40
4.10	Emploi au siège social des entreprises de plus de 1 000 employés classées par secteur, Québec, 1977	41
4.11	Emploi au Québec des entreprises de plus de 1 000 employés classées par secteur, 1977	42
4.12	Emploi au siège social des entreprises de plus de 1 000 employés classées par taille d'emploi au siège social, Québec, 1977	43
4.13	Emploi au Québec des entreprises de plus de 1 000 employés classées par taille d'emploi au siège social, 1977	44

LISTE DES SCHÉMAS

		Page
3.1	Entreprises retenues	13
3.2	Estimation des données manquantes d'emploi au siège social	16
3.3	Estimation des données manquantes d'emploi au Québec	18

1. Introduction

Cette étude a pour but d'évaluer de façon préliminaire la place des sièges sociaux dans l'économie québécoise. Pour ce faire, on tentera d'abord de cerner la nature d'un siège social, principalement à partir des diverses fonctions qui y sont assumées.

Puis, on examinera la méthodologie développée dans le but d'inventorier les entreprises dont le siège social est au Québec et de recueillir des données sur leur emploi au siège social, au Québec et dans le monde. La présentation et l'analyse de ces données est effectuée dans la section quatre. L'impact économique des sièges sociaux y est évalué en terme d'emploi uniquement. C'est pourquoi diverses autres formes de retombées économiques pouvant découler de leur présence sont passées en revue par la suite.

Enfin, dans une dernière section, une revue de la littérature sur leurs facteurs de localisation fournit certains éléments d'explication à la répartition des sièges sociaux dans l'espace économique canadien et québécois.

2. Nature du siège social

Le siège social représente le centre de décision d'une entreprise. Un concept de lieu bien plus que d'une fonction lui est sous-jacent. Il s'agit de l'endroit où sont concentrées les activités de direction concourant à la prise de décisions pour l'ensemble de l'entreprise. En tant que centre de direction et de gestion, le siège social coordonne les activités des unités d'exploitation.

Deux catégories d'employés se partagent les fonctions assumées au siège social. Il s'agit du personnel de direction d'une part, et des employés qui se consacrent à diverses formes de travail administratif d'autre part. La fonction principale d'un siège social étant d'orienter l'entreprise, la présence de la haute direction est une caractéristique essentielle. Toutefois, il existe plusieurs niveaux de prise de décision qui, pour certaines entreprises, ne sont pas tous localisés au même endroit. Il est ainsi possible de distinguer divers échelons de bureaux dans lesquels des décisions concernant l'entreprise sont prises.

2.1 Niveaux de décision

Au niveau le plus bas de la hiérarchie[1] se trouve l'unité administrative rattachée à l'usine ou au lieu de production. Puis viennent le bureau local, le bureau régional et, au plus haut niveau, le siège social. La localisation du bureau local est influencée par le marché des intrants et les possibilités de transport. Les bureaux régionaux se situent plutôt dans les grandes villes des diverses régions qui constituent le marché de l'entreprise ; il peut ainsi en exister plusieurs dans un même pays. Lorsque ces divers niveaux hiérarchiques existent, le siège social constitue le lieu de la haute direction et de la planification au niveau national et international. Bien qu'il doive être en contact avec les bureaux régionaux, le siège social s'établit dans une des grandes villes du pays, qui lui procure alors les services dont il a besoin.

2.2 Fonctions du siège social

L'étude des principales fonctions[2] de l'entreprise et leur localisation permet de préciser davantage la nature du siège social. La fonction de production est généralement complètement absente du siège social. De même les études technologiques de produit sont généralement effectuées près du lieu de production. Dans le cas où le produit s'adresse à une vaste clientèle qui a peu d'influence sur sa conception, les fonctions d'études techniques et de ventes sont peu représentées au siège social ; seuls la direction générale des ventes et certains services de recherche y prennent alors place. La politique d'achat à long terme est généralement établie au siège social alors que les opérations quotidiennes se réalisent dans les usines ; toutefois, la nature des biens et l'importance des transactions peut justifier une plus grande intervention du siège social au niveau de la fonction d'achat.

---

1. Ce concept de hiérarchie est développé par Armstrong (2), Daniels (19), Goddard (30) et Westaway (61). Le chiffre entre parenthèses fait référence à la bibliographie, à la fin du document.
2. Voir à ce sujet les travaux de l'I.A.U.R.P. (35).

Outre ces fonctions plus ou moins partiellement intégrées au siège social, il en existe qui sont plus spécifiques à l'activité d'un siège social. La présence des fonctions de direction et d'administration fait du siège social le centre de décision le plus élevé. En tant que sources d'information à la direction, les services d'études générales (économiques, informatiques, études de marché, etc.) se trouvent au siège social. La présence d'une direction du personnel est également une constante dans les sièges sociaux; travaillant en étroite collaboration avec la haute direction, elle s'occupe de la politique du personnel, des programmes de formation, de la rémunération et de la promotion. La fonction financière est toujours représentée au niveau du siège social, par exemple en ce qui a trait au financement des investissements, au marché des capitaux, aux transactions financières internationales, etc.; par ailleurs, les services de paie ou la comptabilité du prix de revient sont presque toujours décentralisés au niveau des unités d'exploitation.

3. Méthodologie

La compilation de statistiques fiables sur les sièges sociaux établis au Québec s'est d'abord heurtée à la carence d'une définition opérationnelle de siège social à laquelle faire correspondre des informations statistiques détaillées.

Chaque entreprise possède un siège social où sont regroupées les fonctions de direction et de gestion. Comme la localisation du siège social est en partie fonction de celle des établissements, les entreprises ayant leur centre de décision et tous leurs établissements au Québec sont caractérisées par une moins grande mobilité de leur siège social. C'est pourquoi, dans cette première étape, le champ de l'étude a été restreint aux entreprises dont le siège social est au Québec et qui possèdent au moins un établissement à l'extérieur du Québec.

3.1 Source des données

Plusieurs sources ont été consultées pour l'établissement d'une liste de ces entreprises et pour la cueillette de données sur diverses grandeurs économiques.

3.1.1 Statistique Canada et Bureau de la statistique du Québec

Les données de Statistique Canada et du Bureau de la statistique du Québec concernent presqu'exclusivement les établissements manufacturiers. Dans le recensement annuel des manufactures, le questionnaire relatif au siège social sert à recueillir des données sur les activités des sièges sociaux d'entreprises à établissements multiples dont l'activité principale est la fabrication et sur celles de toutes les unités auxiliaires (bureaux de ventes, succursales de distribution, entrepôts, laboratoires, etc.) desservant plus d'un établissement manufacturier et ne constituant pas des établissements distincts.

En plus de ne pas fournir une image des sièges sociaux dans tous les secteurs d'activité économique tant primaire, secondaire que tertiaire, ces données ne représentent pas de façon exhaustive et précise les sièges sociaux des entreprises manufacturières. En effet, des restrictions découlent de la définition du siège social dans l'enquête et de la capacité des entreprises à répondre au questionnaire qui lui est relatif. Certaines entreprises remplissent plusieurs questionnaires de siège social, représentant non seulement leur centre de décision ultime mais aussi leurs différents bureaux d'administration ou unités auxiliaires. D'autres ne divulguent aucune information séparée sur l'activité de leur siège social qui apparaît alors sur les questionnaires des établissements.

3.1.2 Fichier central des entreprises

Le fichier central des entreprises du ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières fonctionne sur une base d'entreprise et non d'établissement. Il spécifie l'adresse de l'entreprise, son secteur d'activité, sa nature juridique, sa date de formation, la liste de ses établissements inscrits au fichier ainsi que leur nom, adresse et secteur d'activité. Toutefois il ne permet pas d'identifier les entreprises qui possèdent au moins un établissement à

l'extérieur du Québec. Enfin il ne peut fournir aucune information sur l'activité économique de l'entreprise (production, emploi, ventes, etc.).

Le Bureau fédéral des corporations est responsable d'un fichier concernant les entreprises à charte fédérale au Canada. Le bulletin mensuel qu'il publie est l'une des sources officielles pouvant donner une idée des changements survenus dans le siège social d'une corporation. Toutefois l'interprétation de ces données est fortement sujette à caution car, aux yeux des auteurs de cette publication eux-mêmes, les statistiques qu'elle présente sont fréquemment inexactes[1].

3.1.3 Firme spécialisée

C'est pourquoi ces sources d'information ont été complétées par l'accès au fichier d'une firme spécialisée. La banque de données de celle-ci, couvrant l'Amérique du Nord, a été traitée selon des spécifications précises déterminées par l'OPDQ. Ainsi du fichier nord-américain a été extraite une liste des entreprises qui ont leur siège social au Québec et qui possèdent au moins une succursale (établissement) à l'extérieur du Québec, soit dans le reste du Canada, soit aux États-Unis. Les représentants de cette firme considéraient, pour leur part, comme vraisemblable une marge d'erreur de 10% dans l'élaboration de cette liste d'*entreprises*.

Les entreprises retenues ne sont pas toutes des compagnies. La liste inclut également les sociétés d'État et les coopératives ayant leur siège social au Québec et au moins un établissement à l'extérieur.

Pour chaque entreprise retenue, le fichier fourni par cette firme contient un enregistrement pour le siège social et d'autres pour certains établissements de l'entreprise. Un enregistrement contient le nom, l'adresse, le secteur d'activité économique ainsi que plusieurs indicateurs économiques (nombre d'employés à l'adresse indiquée, nombre d'employés total de l'entreprise, etc.).

La méthode de cueillette des données qui prévaut chez cette firme a posé des problèmes graves lors de leur utilisation. Une première lacune provient du fait que le degré de précision dans la liste des *établissements* d'une entreprise se situe aux environs de 50% dans le secteur manufacturier et est inférieur à ce niveau dans les autres secteurs. En second lieu, un problème sérieux de double comptage dans les chiffres d'emploi total des entreprises considérées a rendu inutilisables les données sur l'emploi initialement fournies par cette firme. Il a été clairement établi par la suite que l'emploi total déclaré par une entreprise qui possède des filiales inclut généralement l'emploi total de ses filiales. Une troisième faiblesse découle de la définition imprécise de siège social utilisée par cette firme. En effet certaines divisions d'une entreprise qui portent un nom différent de celle-ci sont incluses dans le fichier comme des entreprises distinctes possédant leur propre siège social. Cette multiplication de pseudo sièges

---

1. Le *Bulletin* comprend d'ailleurs une mise en garde très nette, adressée à ses lecteurs (voir l'*Avis aux souscripteurs*, annexe 2).

sociaux, qui ne correspondent en rien au centre de décision de l'entreprise, se doublait d'une absence de distinction entre les employés du siège social et les employés à la production dans le cas des entreprises manufacturières produisant à la même adresse que leur siège social.

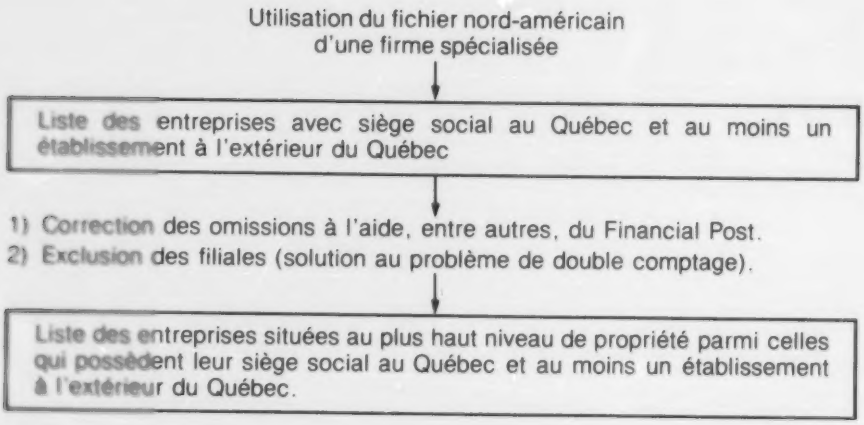
3.2 Entreprises retenues[2]

Il a d'abord été nécessaire de vérifier la liste des entreprises retenues et de corriger certaines omissions graves à l'aide, entre autres, de la liste des 300 plus grandes compagnies au Canada publiée par le Financial Post[3].

Ensuite, afin d'éviter le double comptage au niveau de l'emploi total et d'éliminer les pseudo sièges sociaux, ont été exclues de la liste des entreprises retenues celles qui sont filiales d'une autre entreprise ayant son siège social au Québec et des activités à l'extérieur. Seules ont été conservées les entreprises situées au plus haut niveau de propriété parmi celles qui possèdent leur siège social au Québec et au moins un établissement à l'extérieur du Québec.

Schéma 3.1

Entreprises retenues



3.3 Sources additionnelles d'information

Le problème du double comptage ayant été éliminé, subsistaient, pour les entreprises retenues, celui de l'évaluation du nombre d'employés au siège social et celui de la répartition de l'emploi total entre le Québec et l'extérieur.

---

2. Voir le schéma 3.1.
3. The Financial Post 300, dans *The Financial Post*, vol. 72, no 26, 1er juillet 1978.

L'emploi au siège social indiqué dans le fichier de la firme spécialisée correspond au nombre d'employés à l'adresse du siège social. Si une entreprise produit à cette même adresse, la non-distinction entre employés du siège social et employés à la production surévalue le résultat. De plus, dans plusieurs cas, l'imprécision du concept de siège social conduit à une proportion invraisemblable de l'emploi au siège social indiqué dans le fichier par rapport à l'emploi total.

Par ailleurs, la possibilité de répartir l'emploi total d'une entreprise entre le Québec et l'extérieur est également limitée par les caractéristiques du fichier de la firme. D'une part, la liste des établissements est souvent incomplète à plus de 50%. D'autre part, lorsqu'il s'agit d'une entreprise possédant des filiales, l'emploi total inclut souvent l'emploi des filiales.

Pour résoudre ces problèmes, des méthodes de traitement de l'information ont été développées et des sources d'information additionnelles utilisées.

Les entreprises retenues ont été classées par taille d'emploi total:

Classe 1: 1 à 99 employés

Classe 2: 100 à 249 employés

Classe 3: 250 à 999 employés

Classe 4: 1 000 employés et plus

Dans tous les cas où l'utilisation d'un bilan consolidé semblait avoir conduit à l'inclusion de l'emploi des filiales dans celui de la maison-mère, la répartition géographique de l'emploi total d'une entreprise tient compte de la répartition géographique de l'emploi dans ses filiales[4].

L'intégration de certaines données du répertoire industriel du Québec[5] améliore l'évaluation de l'emploi au siège social et de l'emploi au Québec de plusieurs entreprises des classes 1, 2 et 3. En effet ce répertoire permet d'éliminer de l'emploi au siège social les employés à la production de certaines entreprises dont les deux activités sont menées en un même lieu et de préciser le nombre d'employés dans certains de leurs établissements québécois.

---

4. L'exemple suivant illustre la technique utilisée. Soit l'entreprise A filiale de l'entreprise B. L'entreprise A emploie 1 000 personnes, dont 700 dans des établissements situés au Québec et 300 dans des établissements situés à l'extérieur du Québec; l'entreprise B emploie, à elle seule, 2 000 personnes, dont 1 000 au Québec et 1 000 à l'extérieur du Québec. Dans le fichier, le chiffre d'emploi total de l'entreprise B est 3 000 personnes; il inclut les 1 000 employés de sa filiale. Pour établir la répartition géographique de ces 3 000 employés, l'emploi au Québec est calculé comme étant la somme des 700 employés des établissements situés au Québec de l'entreprise A et des 1 000 employés des établissements situés au Québec de l'entreprise B. De même, 1 300 (300 + 1 000) personnes travaillent dans les établissements situés à l'extérieur du Québec des entreprises A et B. Ainsi la répartition géographique de l'emploi total de l'entreprise B tient compte de la répartition géographique de l'emploi dans sa filiale, l'entreprise A.
5. Scott's, *Répertoire industriel du Québec*, 8ième édition, Penstock publications limited, juillet 1977.

Une enquête téléphonique auprès des grandes entreprises regroupées dans la classe 4 a permis d'obtenir l'emploi au siège social, l'emploi total et l'emploi au Québec pour la majorité d'entre elles. Sauf de rares exceptions[6], les chiffres d'emploi total incluent l'emploi des filiales. Ceci est conforme à l'exclusion, parmi les entreprises retenues, des filiales d'entreprises ayant leur siège social au Québec et au moins un établissement à l'extérieur.

3.4 Estimation des données manquantes à l'aide d'échantillons

Le traitement des données adapté aux caractéristiques du fichier de la firme spécialisée et le recours à des sources d'information supplémentaires solutionnent en partie seulement les problèmes d'évaluation de l'emploi au siège social et de répartition de l'emploi total des entreprises retenues.

C'est pourquoi les données manquantes doivent être évaluées à l'aide d'une technique d'estimation basée sur deux échantillons tirés de l'ensemble des entreprises d'une classe.

3.4.1 Échantillons d'entreprises pour l'estimation des données manquantes d'emploi au siège social[7]

À l'intérieur d'une classe donnée sont extraites les entreprises dont la part d'emploi au siège social dans l'emploi total est supérieure à 0 et inférieure à 25 pour cent. Cet intervalle exclut de l'échantillon les entreprises pour lesquelles le fichier ne fournit aucune donnée d'emploi au siège social ou pour lesquelles la non-distinction entre employés à la production et employés au siège social conduit à une part beaucoup trop élevée de l'emploi au siège social dans l'emploi total. L'intervalle choisi comme critère de sélection inclut dans l'échantillon les entreprises dont la part d'emploi au siège social dans l'emploi total semble vraisemblable.

Le calcul d'une part moyenne pour les entreprises de l'échantillon permet d'estimer un chiffre d'emploi au siège social qui soit également vraisemblable pour les entreprises exclues de l'échantillon.

Le degré d'exactitude de l'emploi au siège social pour l'ensemble des entreprises de la classe est certes dépendant de l'importance de l'échantillon dans la classe. Le tableau 3.1[8] résume la portée et les limites des résultats de l'étude en spécifiant l'étendue des estimations dans les données de 1977.

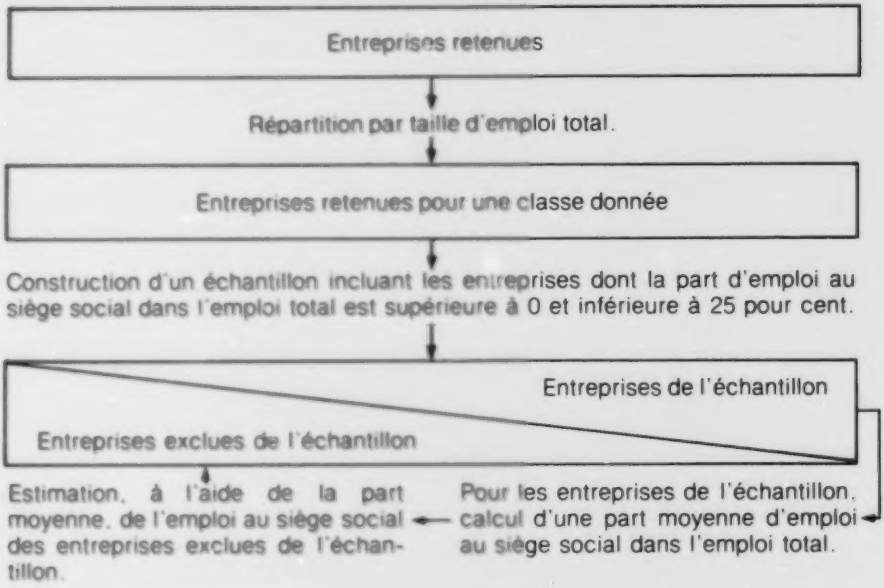
La grandeur de l'échantillon dans la classe est évaluée en termes du nombre d'entreprises.

---

6. Dans le cas où une entreprise retenue ne peut fournir les données d'un bilan consolidé, ses filiales qui possèdent leur siège social au Québec et au moins un établissement à l'extérieur sont également conservées dans la liste.
7. Voir le schéma 3.2.
8. Le tableau 3.1 est présenté à la fin de la section trois.

Schéma 3.2

Estimation des données manquantes d'emploi au siège social



L'ampleur des estimations dans la classe 1 est considérable. Seulement 13,3 pour cent des entreprises de moins de 100 employés font partie de l'échantillon permettant d'estimer l'emploi au siège social des autres entreprises de la classe.

Toutefois le degré d'estimation décroît dans les classes 2 et 3. En effet 42 pour cent des entreprises de 100 à 249 employés et 48 pour cent de celles de 250 à 999 employés appartiennent aux échantillons sur lesquels se base l'estimation de l'emploi au siège social des autres entreprises des classes 2 et 3 respectivement.

Enfin le taux de réponse très élevé dans l'enquête téléphonique auprès des entreprises de 1000 employés et plus explique le faible niveau d'estimation dans la classe 4. Près de 95 pour cent des entreprises contactées ont fourni le nombre d'employés à leur siège social.

Cependant les résultats présentés à la section 4 sur l'emploi au siège social ne sont pas aussi limités que pourrait le laisser croire le recours à des estimations dans plus de 50 pour cent des cas d'entreprises de moins de 1000 employés. En effet les entreprises de classe 4, pour lesquelles le degré d'estimation est très faible, sont prépondérantes tant sur le plan de l'emploi au siège social que sur celui de l'emploi total. Elles représentent 70 pour cent de l'emploi dans les sièges sociaux de toutes les entreprises retenues et 83,3 pour cent de leur emploi total.

3.4.2 Échantillons d'entreprises pour l'estimation des données manquantes d'emploi au Québec[9]

Comme la liste des établissements d'une entreprise est rarement exhaustive, la somme de leurs employés, qui seule peut être répartie entre le Québec et l'extérieur selon la distribution géographique des établissements, est presque toujours inférieure à l'emploi total.

À l'intérieur d'une classe donnée sont extraites les entreprises dont la somme des employés des établissements représente au moins 80 pour cent de l'emploi total. Une entreprise fait ainsi partie de l'échantillon lorsque la liste de ses établissements et de ceux de ses filiales est suffisamment complète pour connaître la répartition géographique (au Québec et à l'extérieur) de plus de 80 pour cent de ses employés.

Le calcul d'une part moyenne de l'emploi au Québec pour les entreprises de l'échantillon permet d'estimer un chiffre d'emploi au Québec pour les entreprises exclues de l'échantillon.

Les chiffres d'emploi au Québec et à l'extérieur pour chacune des entreprises de l'échantillon sont ramenés sur la base de l'emploi total en utilisant les proportions calculées à partir de la somme des employés des établissements.

Le tableau 3.1 présente un indice de l'importance des estimations dans les données de 1977. La grandeur de l'échantillon dans la classe est évaluée en termes du nombre d'entreprises.

Dans chacune des classes d'entreprises, la proportion de l'échantillon dépasse 60 pour cent. En effet 75 pour cent des entreprises de moins de 100 employés, 60 pour cent de celles de 100 à 249 employés et 62 pour cent de celles de 250 à 999 employés appartiennent aux échantillons sur lesquels se base l'estimation de l'emploi au Québec des autres entreprises des classes 1, 2 et 3 respectivement. Enfin 87 pour cent des entreprises de 1 000 personnes et plus ont révélé le nombre de leurs employés au Québec.

---

9. Voir le schema 3.3

Schéma 3.3

Estimation des données manquantes d'emploi au québec

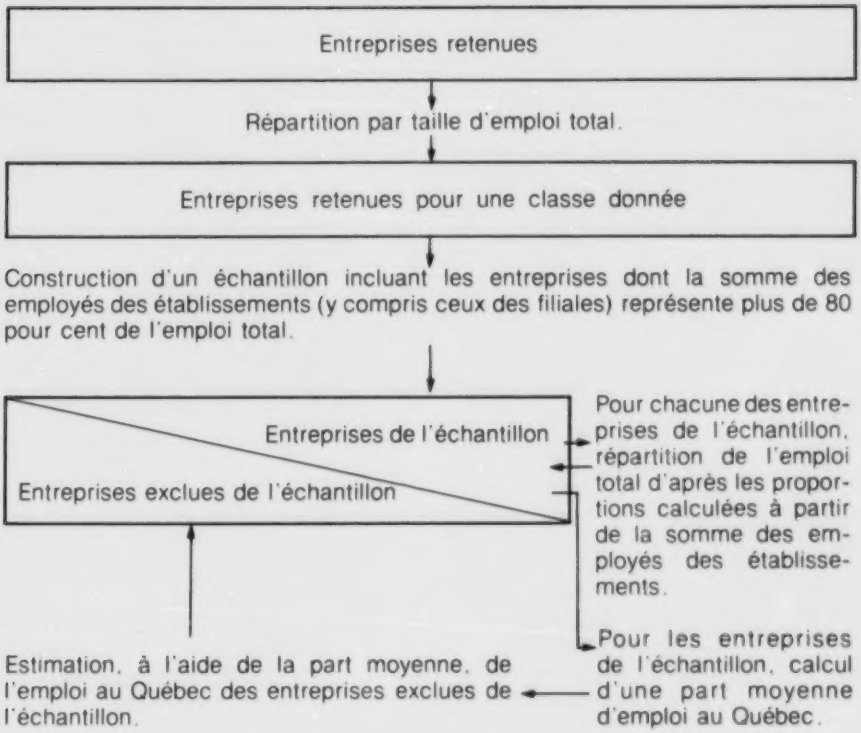


Tableau 3.1

Importance des échantillons
Données de 1977

Classe	Proportion du nombre d'entreprises des échantillons par rapport au nombre total d'entreprises de la classe (%)	
	A*	B**
1. 1 à 99 employés	13,30	75,62
2. 100 à 249 employés	42,16	60,78
3. 250 à 999 employés	48,56	62,02
4. 1000 employés et plus	94,59	87,39

Source : OPDQ, compilation spéciale, 1978

* A : Echantillon pour l'estimation des données manquantes d'emploi au siège social

** B : Echantillon pour l'estimation des données manquantes d'emploi au Québec

4. Les sièges sociaux et l'emploi au Québec en 1977

Avant de commencer l'analyse des données sur les sièges sociaux au Québec, il serait utile d'avoir une idée de la répartition des sièges sociaux au Canada.

4.1 Répartition des sièges sociaux au Canada

La liste des plus grandes entreprises au Canada publiée par le Financial Post[1] indique le lieu du siège social de 245 d'entre elles.

Toronto est la principale ville d'accueil, 101 de ces 245 sièges sociaux y étant regroupés. Montréal vient en second, abritant 45 d'entre eux, suivie de Calgary, 22, et Vancouver, 18. Trois de ces quatre villes hôtes correspondent aux trois plus grandes régions métropolitaines du Canada ; il s'agit, par ordre d'importance de leur population en 1976, de Toronto, Montréal et Vancouver.

De la concentration des sièges sociaux dans les deux plus grandes villes canadiennes découle leur non-dispersion à l'intérieur des provinces. Seulement 34 des 135 sièges sociaux ontariens sont localisés à l'extérieur de Toronto et 8 des 53 sièges sociaux québécois, à l'extérieur de Montréal.

Dans la répartition des sièges sociaux de ces 245 grandes entreprises au Canada, le poids relatif du Québec est voisin de 22 pour cent. Cette mesure est comparable à la part de 24 pour cent du produit intérieur brut québécois dans le produit intérieur brut canadien en 1976[2].

L'Ontario accueille proportionnellement plus de sièges sociaux du secteur commerce que le Québec alors que Calgary est le lieu privilégié des entreprises du secteur minier et pétrolier.

---

1. The Financial Post 300, dans *The Financial Post*, vol. 72, no 26, 1er juillet 1978.
2. Ministère de l'Industrie et du Commerce, *La situation économique au Québec 1977*, p. 13 et 15.

Tableau 4.1

Répartition des sièges sociaux des grandes entreprises au Canada

Localisation	Secteur industriel	Secteur minier et pétrolier	Secteur commerce	Total
Toronto (2 803 101 hab.*)	84	2	15	101
L'Ontario, sauf Toronto	32	—	2	34
L'Ontario	116	2	17	135
Montréal (2 802 485 hab.*)	41	1	3	45
Le Québec, sauf Montréal	7	1	—	8
Le Québec	48	2	3	53
Calgary (469 917 hab.*)	9	12	1	22
Vancouver (1 166 348 hab.*)	12	4	2	18
Reste du Canada	11	—	6	17
Canada	196	20	29	245

Sources : The Financial Post 300, dans *The Financial Post*, vol. 72 no 26, 1er juillet 1978.
Statistique Canada, *Annuaire du Canada 1976-1977*, 1977

* Chiffres de population fondés sur les limites des régions métropolitaines lors du recensement de 1976.

4.2 Les sièges sociaux au Québec en 1977

La liste des entreprises situées au plus haut niveau de propriété parmi celles qui possèdent leur siège social au Québec et ont des activités à l'extérieur a été établie, pour 1977, grâce à la méthodologie décrite précédemment.

L'emploi total et le secteur d'activité principale sont disponibles pour chaque entreprise. Sauf de rares exceptions où seul l'emploi au Canada est spécifié, l'emploi total représente le nombre d'employés de l'entreprise au Canada et à l'extérieur en 1977.

L'étendue des estimations dans les données d'emploi au siège social et d'emploi au Québec en 1977, pour les entreprises retenues, est précisée au tableau 3.1.

4.2.1 Vue d'ensemble[3]

Le Québec compte 929 sièges sociaux d'entreprises ayant des activités à l'extérieur. L'emploi dans ces sièges sociaux se chiffre à 55 220 personnes. Ces 929 entreprises emploient 863 456 personnes dans le monde, dont 395 489 au Québec.

La répartition des entreprises par taille d'emploi total révèle la prépondérance des entreprises de 1 000 employés et plus tant sur le plan de l'emploi au siège social que sur le plan de l'emploi au Québec et dans le monde. En effet, bien qu'il n'y ait que 111 des entreprises retenues dont la taille d'emploi total soit supérieure à 1 000, elles regroupent 38 593 personnes dans leurs sièges sociaux; du point de vue de leur emploi global, elles comptent 719 077 travailleurs dans le monde, dont 294 364 au Québec.

Ainsi 70,0 pour cent de l'emploi dans les sièges sociaux situés au Québec est concentré dans 111 entreprises de plus de 1 000 employés. Bien plus, neuf d'entre elles regroupent 20 104 personnes dans leurs sièges sociaux, soit 36,4 pour cent de l'emploi des 929 sièges sociaux situés au Québec. Ces neuf entreprises, qui emploient chacune plus de 1 000 personnes à leur siège social, se retrouvent principalement dans le secteur tertiaire.

Il n'est donc pas surprenant de retrouver le secteur tertiaire en première place quant au nombre de sièges sociaux et à l'emploi qu'ils représentent. En effet, des 929 entreprises retenues, 535 appartiennent au secteur tertiaire; elles emploient 33 425 personnes à leur siège social et comptent, au total, 451 485 employés dans le monde dont 195 146 au Québec.

Le secteur secondaire occupe le second rang avec 383 entreprises qui comptent 403 885 employés au Canada et à l'extérieur, dont 195 753 se trouvent au Québec. De ce nombre, 21 218 exercent leurs fonctions dans les sièges sociaux.

---

3. Les tableaux 4.2 à 4.13 sont présentés à la fin de la section quatre. La section 4.2.1 se rapporte aux données des tableaux 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 et 4.8.

Les entreprises du secteur primaire opèrent généralement sur un territoire assez limité au point de vue géographique. Une entreprise québécoise agricole ou minière, qui exerce peu d'activités de transformation, possède rarement des établissements à l'extérieur du Québec. C'est pourquoi seulement 11 des 929 entreprises ayant leur siège social au Québec et des activités à l'extérieur se classent dans le secteur primaire. Les 577 employés de leurs sièges sociaux représentent une contribution moins importante. Il en est de même de leur emploi total, 8 086 personnes, et de leur emploi au Québec, 4 590 personnes.

4.2.2 Part de l'emploi au siège social dans l'emploi total de l'entreprise[4]

Au Québec, en 1977, un siège social regroupe en moyenne 6,4 pour cent de l'emploi total de l'entreprise. Cette proportion est néanmoins très variable selon la taille de l'entreprise et son secteur d'activité.

— Variation selon la taille de l'entreprise

La part de l'emploi au siège social dans l'emploi total de l'entreprise, qui est aux environs de 13 pour cent pour les entreprises de moins de 250 employés, diminue au niveau de 10 pour cent pour les entreprises de 250 à 999 employés, pour atteindre 5 pour cent dans la classe des grandes entreprises de plus de 1 000 employés.

Cette variation est attribuable à la définition plus ou moins précise du siège social et des fonctions qui y sont assumées.

Les petites entreprises possèdent souvent une seule unité de production importante au Québec et quelques points de vente à l'extérieur. Souvent situé à proximité du lieu de production, le siège social joue alors le rôle de bureau rattaché à l'usine, de bureau des achats et des ventes en plus d'être le lieu de la haute direction de l'entreprise. Des fonctions aussi diverses que l'administration au jour le jour des unités d'exploitation, la comptabilité du prix de revient et le service de la paie sont alors exercées au siège social.

À mesure que la taille de l'entreprise s'accroît, la spécificité de la nature et du rôle du siège social s'accentue. La présence de bureaux rattachés aux usines, de bureaux locaux et régionaux circonscrit davantage les fonctions intégrées au siège social. Centre de décision le plus élevé dans l'entreprise, le siège social abrite alors uniquement la haute direction, les services d'études générales, la direction du personnel et le département des finances.

La diminution de la part de l'emploi au siège social dans l'emploi total, qui accompagne l'augmentation de la taille de l'entreprise, est ainsi en partie attribuable à la décentralisation plus poussée des fonctions dans les grandes entreprises. Les fonctions y sont partagées entre divers niveaux de décision distincts du siège social. Les employés de ces autres bureaux, bien qu'effectuant souvent diverses formes de travail administratif, ne sont pas comptés dans le

---

4. La section 4.2.2 se rapporte aux données des tableaux 4.2, 4.4 et 4.12.

nombre de personnes du siège social. Dans les petites entreprises, au contraire, les fonctions sont souvent regroupées en un seul lieu ; tous les employés travaillant à cet endroit sont alors comptabilisés dans l'emploi au siège social.

Une certaine forme d'économie d'échelle est également à l'origine du niveau inférieur de l'emploi au siège social par rapport à l'emploi total dans les grandes entreprises. Par exemple, le recours à des services informatiques, rentable pour les grandes entreprises, peut conduire à des économies de personnel.

Ainsi le siège social a moins de poids dans l'emploi total pour une grande entreprise que pour une petite. Toutefois cette mesure relative à la taille de l'entreprise ne contredit pas le fait que l'effectif moyen d'un siège social est beaucoup plus important dans une grande entreprise que dans une petite (voir la section 4.2.3).

— Variation selon le secteur d'activité de l'entreprise

La part de l'emploi au siège social dans l'emploi total de l'entreprise est de 7,4 pour cent dans le secteur tertiaire comparativement à 5,25 pour cent dans le secteur secondaire.

Ici encore cette différence est due à l'ampleur des fonctions assumées au siège social. Dans le secteur manufacturier, la décentralisation des fonctions près des lieux de production et des marchés est plus prononcée que dans le tertiaire où, tout particulièrement dans le secteur des finances, assurances et immeubles, une grande partie des transactions des succursales doit être approuvée au siège social.

— Variation selon l'entreprise

L'analyse des données d'emploi au siège social de chacune des entreprises retenues révèle une grande variation de la part de cet emploi dans l'emploi total.

Ainsi, parmi les 111 grandes entreprises retenues, 9 d'entre elles emploient plus de 1 000 personnes à leur siège social, soit 6,66 pour cent de leur emploi total. Cette proportion diminue à 5,2 pour cent pour les 29 entreprises qui emploient entre 250 et 999 personnes à leur siège social. Elle s'établit à 3,54 pour cent pour les 73 entreprises dont la taille d'emploi au siège social est inférieure à 250 personnes.

Certains facteurs explicatifs de cette variation élevée ont déjà été mentionnés : ampleur des fonctions assumées au siège social, importance de la décentralisation du pouvoir de décision au niveau des bureaux régionaux, etc. En plus du mode de fonctionnement interne de l'entreprise, la structure organisationnelle du groupe dont peut faire partie une entreprise influence le rôle de son siège social. En effet le siège social d'une filiale d'entreprise peut avoir plein pouvoir de décision ou, au contraire, être presque fictif. Entre ces deux extrêmes, une variété de formes de délégation de pouvoir de la maison-mère aux filiales peut expliquer la variation de l'importance du siège social dans l'emploi total pour certaines entreprises qui sont des filiales.

4.2.3 Effectif moyen au siège social [5]

L'effectif moyen d'un siège social situé au Québec est de 59 personnes en 1977[6]. La taille d'emploi au siège social est néanmoins très variable selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

— Variation selon la taille de l'entreprise

La taille moyenne d'emploi au siège social s'accroît avec la taille d'emploi total de l'entreprise.

Cette hausse s'explique par l'ampleur des transactions et la présence de fonctions presqu'inexistantes au niveau de la petite entreprise telles, par exemple, les activités de recherche et les transactions internationales.

Bien qu'elles représentent 43,7 pour cent du nombre d'entreprises retenues, les entreprises de moins de 100 employés comptent pour seulement 2 057 des 55 220 emplois dans les sièges sociaux situés au Québec, soit 5 personnes en moyenne par siège social.

L'effectif moyen d'un siège social d'entreprise de 100 à 249 personnes est de 20, alors que 50 employés en moyenne exercent leurs fonctions au siège social d'une entreprise de 250 à 999 personnes.

Les grandes entreprises de plus de 1 000 employés comptent en moyenne 348 personnes à leur siège social. Cette taille moyenne diminue à 181 si l'on exclut les 9 plus grands sièges sociaux qui emploient 2 234 personnes en moyenne. Elle diminue encore plus, soit au niveau de 94, si l'on exclut aussi les 29 autres plus grands sièges sociaux, représentant en moyenne 400 employés.

— Variation selon le secteur d'activité de l'entreprise

La taille moyenne d'emploi au siège social est plus élevée dans le secteur tertiaire que dans le secteur secondaire.

Les 383 entreprises classées dans le secteur secondaire emploient en moyenne 55 personnes à leur siège social alors que les 535 du secteur tertiaire en emploient 62.

Cette différence est en grande partie causée par la grande taille des sièges sociaux dans le secteur des finances, assurances et immeubles et dans celui des transports, communications et utilités publiques.

---

5. La section 4.2.3 se rapporte aux données des tableaux 4.2, 4.8, 4.9 et 4.12.
6. Cette moyenne vaut pour les entreprises situées au plus haut niveau de propriété parmi celles qui ont leur siège social au Québec et qui possèdent au moins un établissement à l'extérieur.

4.2.4 Importance relative des sièges sociaux dans l'économie québécoise[7]

Les 55 220 emplois des 929 sièges sociaux retenus représentent 2,21 pour cent des 2 503 000 emplois au Québec en 1977. Ne considérant que les 38 593 employés des 111 sièges sociaux des entreprises comptant chacune plus de 1 000 personnes, cette proportion s'établit à 1,54 pour cent.

En 1977, au Québec, 577 000 personnes occupaient un poste de direction ou exerçaient une profession libérale dans l'administration publique, les entreprises industrielles et autres organismes. De plus, 457 000 autres personnes exécutaient diverses formes de travail administratif.

Les sièges sociaux regroupent 5,34 pour cent du personnel de direction, du personnel administratif et de l'emploi dans les professions libérales. Les 111 sièges sociaux de grandes entreprises en représentent à eux seuls 3,73 pour cent.

L'ordre de grandeur de ces mesures d'impact (en termes d'emploi) des sièges sociaux dans l'économie québécoise est comparable à celui observé par Armstrong[8] en 1965 aux États-Unis. Ce dernier indique que l'emploi des services centraux d'entreprises représentait 1,8 pour cent de l'emploi total aux États-Unis et 4,7 pour cent du personnel de direction et du personnel administratif en 1965. Toutefois la définition de siège social chez Armstrong étant beaucoup plus restrictive que celle utilisée dans cette étude, ces mesures pour l'économie québécoise et américaine ne sont pas équivalentes. Toute comparaison plus poussée risque donc de surévaluer l'impact des sièges sociaux au Québec par rapport à celui des services centraux aux États-Unis.

4.2.5 Part de l'emploi au Québec dans l'emploi total de l'entreprise[9]

En 1977, le Québec accueille en moyenne 45,8 pour cent de l'emploi total des entreprises qui y ont leur siège social. Cette proportion est néanmoins très variable selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

— Variation selon la taille de l'entreprise

La part des employés qui travaillent à l'extérieur du Québec augmente avec la taille de l'entreprise.

---

7. La section 4.2.4 se rapporte aux données des tableaux 4.6 et 4.7.
8. Armstrong, R. et Pushkarev, B., *The office industry. Patterns of growth and location*, M.I.T. Press, Cambridge, 1972, tableau 1.7, p. 20.
9. La section 4.2.5 se rapporte aux données des tableaux 4.3, 4.5 et 4.13.

Bien que le recours à des estimations rende les parts d'emploi au Québec plus ou moins précises pour les entreprises des classes 1, 2 et 3, la tendance à la baisse qui accompagne l'augmentation de la taille de l'entreprise est confirmée par les données.

Aux environs de 27 pour cent pour les entreprises de moins de 250 employés, la part de l'emploi à l'extérieur du Québec dans l'emploi total se situe à près de 32 pour cent pour les entreprises de 250 à 999 employés. Elle atteint 60 pour cent dans la catégorie des grandes entreprises de plus de 1 000 employés.

En outre, des variations sont sensibles à l'intérieur de la classe des entreprises de plus de 1 000 employés. Les 9 plus grands sièges sociaux situés au Québec dirigent des employés situés à près de 70 pour cent à l'extérieur du Québec. Cette proportion diminue aux environs de 50 pour cent pour les 102 autres grandes entreprises.

— Variation selon le secteur d'activité de l'entreprise

La part de l'emploi au Québec dans l'emploi total est de 48 pour cent dans le secteur secondaire comparativement à 43 pour cent dans le secteur tertiaire.

Dans le secteur manufacturier, la proximité des lieux de production semble en effet un facteur de localisation plus déterminant que dans le secteur tertiaire.

4.2.6 Importance relative dans l'économie québécoise de l'emploi au Québec des entreprises y ayant leur siège social[10]

Les 929 entreprises retenues emploient au Québec, dans leur siège social et dans leurs établissements, 395 489 personnes. De ce nombre, 294 364 travaillent dans des entreprises de plus de 1 000 personnes.

L'emploi au Québec des 929 entreprises retenues représente ainsi 15,80 pour cent des 2 503 000 emplois au Québec en 1977. Celui des 111 grandes entreprises compte pour 11,76 pour cent de ces derniers. À elles seules, les 9 entreprises qui possèdent plus de 1 000 personnes à leur siège social emploient 3,69 pour cent de tous les travailleurs québécois.

Le poids du secteur tertiaire dans l'emploi au Québec est voisin de 67 pour cent. En ce qui concerne l'emploi au Québec des 929 entreprises retenues, la pondération du secteur tertiaire est à peu près équivalente à celle du secteur secondaire; sur les 395 489 employés au Québec, 195 753 dépendent d'entreprises du secteur secondaire et 195 146 du tertiaire. Ainsi la part de l'emploi au Québec des entreprises retenues est plus élevée dans le secteur secondaire que tertiaire, soit 27,6 pour cent comparativement à 11,7 pour cent.

---

10. La section 4.2.6 se rapporte aux données des tableaux 4.5, 4.6, 4.7 et 4.13.

4.3 Les sièges sociaux des grandes entreprises au Québec en 1977[11]

La prépondérance des entreprises de plus de 1 000 employés tant sur le plan de l'emploi au siège social que sur celui de l'emploi total et de l'emploi au Québec a été soulignée à plusieurs reprises dans la section 4.2.

Ce fait joint à la plus grande précision des données dans le cas de ces entreprises conduit à les privilégier au niveau de l'analyse. De plus, plusieurs sont d'avis que leurs sièges sociaux sont ceux qui correspondent le plus parfaitement à la notion généralement admise.

Pour toutes ces raisons, la présente section est consacrée exclusivement aux sièges sociaux des grandes entreprises.

4.3.1 Répartition des grandes entreprises par secteur d'activité

En 1977, le Québec compte 111 sièges sociaux d'entreprises dont la taille d'emploi total dépasse 1 000 et dont les activités s'étendent à l'extérieur. L'emploi dans ces sièges sociaux se chiffre à 38 593 personnes. Ces 111 entreprises emploient 719 077 personnes dans le monde dont 294 364 au Québec.

Le nombre et l'impact en terme d'emploi des entreprises qui se classent dans le secteur primaire et celui de la construction sont négligeables. C'est pourquoi, bien qu'elles soient comprises avec les entreprises des secteurs manufacturiers de biens non durables et durables respectivement dans les tableaux 4.10 et 4.11, l'analyse qui suit fait abstraction de leur existence.

Le secteur manufacturier vient en tête quant au nombre de sièges sociaux mais en seconde place quant à l'emploi qu'ils représentent. En effet les 66 entreprises classées dans le secteur manufacturier emploient 13 210 personnes dans leurs sièges sociaux. Par contre 25 383 personnes travaillent dans les 45 sièges sociaux d'entreprises du secteur tertiaire.

Les entreprises du secteur tertiaire dominent également celles du manufacturier du point de vue de l'emploi total (384 086 versus 334 991) et de l'emploi au Québec (150 936 versus 143 428).

4.3.2 Emploi au siège social des grandes entreprises classées par secteur d'activité

La part de l'emploi au siège social dans l'emploi total de l'entreprise s'établit à 6,61 pour cent dans le secteur tertiaire comparativement à 3,94 pour cent dans le secteur manufacturier.

---

11. La section 4.3 se rapporte aux données des tableaux 4.10 et 4.11.

Cette différence est due principalement au secteur des finances, assurances et immeubles et au secteur des transports, communications et utilités publiques. Ce sont en effet les deux seuls secteurs pour lesquels la part de l'emploi au siège social dans l'emploi total et l'effectif moyen au siège social dépassent les mesures moyennes équivalentes pour l'ensemble des grandes entreprises.

Les entreprises de ces deux secteurs emploient 21 788 personnes dans leurs sièges sociaux, soit 56,4 pour cent du total pour les grandes entreprises. La présence de sièges sociaux très importants dans ces deux secteurs fait augmenter la taille moyenne à 934 personnes dans le secteur des finances, assurances et immeubles et à 1 151 personnes dans celui des transports, communications et utilités publiques. Leurs 10 279 et 11 509 employés au siège social représentent respectivement 12,05 pour cent et 5,61 pour cent de l'emploi total des entreprises de ces deux secteurs.

4.3.3 Emploi au Québec des grandes entreprises classées par secteur d'activité

Les entreprises prédominantes sur le plan de l'emploi au siège social, soient celles du secteur des finances, assurances et immeubles et du secteur des transports, communications et utilités publiques, sont également celles qui ont les poids les plus élevés dans l'emploi total de leur secteur au Québec.

En effet, les 68 914 employés au Québec des entreprises du secteur transports, communications et utilités publiques représentent 33,45 pour cent de l'emploi total de ce secteur au Québec en 1977. De même les 31 179 employés au Québec des entreprises du secteur finances, assurances et immeubles comptent pour 23,10 pour cent de l'emploi total de ce secteur.

Toutefois le niveau élevé de l'emploi global des entreprises de ces deux secteurs implique que, malgré leur importance dans l'emploi total au Québec de ces secteurs, les chiffres d'emploi au Québec de ces entreprises représentent seulement 35 pour cent environ de leur emploi total. Ainsi 66 pour cent des employés des entreprises du secteur transport, communications et utilités publiques et 63 pour cent des employés de celles du secteur finances, assurances et immeubles travaillent à l'extérieur du Québec, soit dans le reste du Canada soit à l'extérieur du Canada.

Toutefois, les données recueillies n'indiquent pas la répartition des employés de ces entreprises à l'extérieur du Québec. Si cette répartition est très diffuse dans le reste du Canada, le Québec peut être quand même la meilleure localisation du siège social, même si la majorité des employés de l'entreprise travaille à l'extérieur. Ce n'est que si ceux-ci sont relativement concentrés dans une autre province, par exemple l'Ontario, que la mobilité potentielle du siège social, en fonction du centre de gravité de ses marchés, s'accroit.

La section 6 reviendra sur le rôle de la localisation des établissements d'une entreprise dans le choix du lieu d'implantation de son siège social.

Tableau 4.2

Emploi au siège social des entreprises classées par taille d'emploi total, Québec, 1977

Classe	Nombre d'entreprises	%	Emploi au siège social	%	Emploi total	%	Part (%) de l'emploi au Québec dans l'emploi total
1. 1 à 99 employés	406	43,7	2 057	3,7	15 471	1,8	13,30
2. 100 à 249 employés	204	22,0	4 167	7,5	30 473	3,5	13,67
3. 250 à 999 employés	208	22,4	10 403	18,8	98 435	11,4	10,57
4. 1 000 employés et plus	111	11,9	38 593	70,0	719 077	83,3	5,37
Total	929	100,0	55 220	100,0	863 456	100,0	6,40

Source: OPDQ, compilation spéciale, 1978

Tableau 4.3

Emploi au Québec des entreprises classées par taille d'emploi total, 1977

Classe	Nombre d'entreprises	%	Emploi au Québec	%	Emploi total	%	Part (%) de l'emploi au Québec dans l'emploi total
1. 1 à 99 employés	406	43,7	10 772	2,7	15 471	1,8	69,63
2. 100 à 249 employés	204	22,0	22 860	5,8	30 473	3,5	75,02
3. 250 à 999 employés	208	22,4	67 493	17,1	98 435	11,4	68,57
4. 1 000 employés et plus	111	11,9	294 364	74,4	719 077	83,3	40,94
Total	929	100,0	395 489	100,0	863 456	100,0	45,80

Source: OPDQ, compilation spéciale, 1978

Tableau 4.4

Emploi au siège social des entreprises classées par secteur, Québec, 1977

Secteur	Nombre d'entreprises	%	Emploi au siège social	%	Emploi total	%	Part (%) de l'emploi au siège social dans l'emploi total
Primaire	11	1,2	577	1,1	8 086	0,9	7,14
Secondaire	383	41,2	21 218	38,4	403 885	46,8	5,25
Tertiaire	535	57,6	33 425	60,5	451 485	52,3	7,40
Total	929	100,0	55 220	100,0	863 456	100,0	6,40

Source : OPDQ, compilation spéciale, 1978

Tableau 4.5

Emploi au Québec des entreprises classées par secteur, 1977

Secteur	Nombre d'entreprises	%	Emploi au Québec	%	Emploi total	%	Part (%) de l'emploi au Québec dans l'emploi total
Primaire	11	1,2	4 590	1,2	8 086	0,9	56,76
Secondaire	383	41,2	195 753	49,5	403 885	46,8	48,47
Tertiaire	535	57,6	195 146	49,3	451 485	52,3	43,22
Total	929	100,0	395 489	100,0	863 456	100,0	45,80

Source: OPDQ, compilation spéciale, 1978

Tableau 4.6

Les sièges sociaux et l'emploi dans l'économie québécoise, 1977

Secteur	Emploi au siège social		Emploi au Québec		Emploi par secteur d'activité au Québec	Emploi par profession au Québec	
	De toutes les entreprises retenues	Des entreprises retenues de 1000 employés et plus	De toutes les entreprises retenues	Des entreprises retenues de 1000 employés et plus		Personnel de direction et professions libérales	Travail administratif
Primaire et secondaire	21 795	13 210	200 343	143 428	831 000	—	—
Tertiaire	33 425	25 383	195 146	150 936	1 672 000	—	—
Total	55 220	38 593	395 489	294 364	2 503 000	577 000	457 000

Source : OPDQ, compilation spéciale, 1978
Bureau de la statistique du Québec, compilation à partir de la *Population active*, (Statistique Canada), 1978
Statistique Canada, *La population active, moyennes annuelles 1977*, 71-001, déc. 1977

Tableau 4.7

Importance relative des sièges sociaux dans l'économie québécoise, 1977

	Part (%) de l'emploi au siège social		Part (%) de l'emploi au Québec	
	Des 929 entreprises retenues	Des 111 entreprises retenues de 1 000 employés et plus	Des 929 entreprises retenues	Des 111 entreprises retenues de 1 000 employés et plus
Dans l'emploi total au Québec	2,21	1,54	15,80	11,76
Dans le personnel de direction et professions libérales	9,57	6,69	—	—
Dans le personnel de direction, professions libérales et travail administratif	5,34	3,73	—	—

Sources: OPDQ, compilation spéciale, 1978
Tableau 4.6, dans le texte

Tableau 4.8

Effectif moyen d'un siège social
Entreprises classées par taille d'emploi total, Québec, 1977

Classe		Nombre d'entreprises	Emploi au siège social	Effectif moyen au siège social
1	1 à 99 employés	406	2 057	5
2	100 à 249 employés	204	4 167	20
3	250 à 999 employés	208	10 403	50
4	1000 employés et plus	111	38 593	348
	Plus de 1000 employés au siège social	9	20 104	2 234
	Autres	102	18 489	181
Total		929	55 220	59

Source : OPDQ, compilation spéciale, 1978

Tableau 4.9

Effectif moyen d'un siège social
Entreprises classées par secteur, Québec, 1977

Secteur	Nombre d'entreprises	Emploi au siège social	Effectif moyen au siège social
Primaire	11	577	52
Secondaire	383	21 218	55
Tertiaire	535	33 425	62
Total	929	55 220	59

Source : OPDQ, compilation spéciale, 1978

Tableau 4.10

Emploi au siège social des entreprises de plus de 1 000 employés classées par secteur, Québec, 1977

Secteur	Nombre d'entreprises	%	Emploi au siège social	%	Emploi total	%	Part de l'emploi au siège social dans l'emploi total %	Effectif moyen au siège social
Primaire et biens manufacturiers non durables	43	38,8	8 967	23,2	168 103	23,4	5,33	209
Biens manufacturiers durables et construction	23	20,7	4 243	11,0	166 888	23,2	2,54	184
Transport et entreposage, communications et utilités publiques	10	9,0	11 509	29,8	205 252	28,5	5,61	1 151
Commerce	13	11,7	2 640	6,9	68 410	9,5	3,86	203
Finance, assurances et immeubles	11	9,9	10 279	26,6	85 274	11,9	12,05	934
Services	11	9,9	955	2,5	25 150	3,5	3,80	87
Total	111	100,0	38 593	100,0	719 077	100,0	5,37	348

Source : OPDQ, compilation spéciale, 1978

Tableau 4.11

Emploi au Québec des entreprises de plus de 1 000 employés classées par secteur, 1977

Secteur	Nombre d'entreprises		Emploi au Québec des entreprises		Emploi total des entreprises		Part de l'emploi au Québec dans l'emploi total des entreprises	Emploi par secteur d'activité au Québec		Part de l'emploi au Québec des entreprises dans l'emploi total du secteur au Québec
		%		%		%	%		%	%
Primaire et biens manufacturiers non durables	43	38,8	86 605	29,4	168 103	23,4	51,52	458 000	18,3	18,91
Biens manufacturiers durables et construction	23	20,7	56 823	19,3	166 888	23,2	34,05	373 000	14,9	15,23
Transport et entreposage, communications et utilités publiques	10	9,0	68 914	23,4	205 252	28,5	33,58	206 000	8,2	33,45
Commerce	13	11,7	38 363	13,0	68 410	9,5	56,08	433 000	17,3	8,86
Finance, assurances et immeubles	11	9,9	31 179	10,6	85 274	11,9	36,56	135 000	5,4	23,10
Services	11	9,9	12 480	4,3	25 150	3,5	49,62	714 000	28,5	1,75
Total	111	100,0	294 364	100,0	719 077	100,0	40,94	503 000*	100,0*	11,76

Source: OPDQ, Compilation spéciale, 1978
Bureau de la statistique du Québec, compilation à partir de *La population active* (Statistique Canada), 1978.

* Le total de l'emploi au Québec comprend de plus le secteur administration publique, non mentionné à ce tableau. L'administration publique compte 184 000 emplois en 1977, soit 7,4% du total.

Tableau 4.12

Emploi au siège social des entreprises de plus de 1 000 employés classées par taille d'emploi au siège social, Québec, 1977

Classe	Nombre d'entreprises	%	Emploi au siège social	%	Emploi total	%	Part de l'emploi au siège social dans l'emploi total %	Effectif moyen au siège social
Plus de 1 000 employés au siège social	9	8,1	20 104	52,1	301 678	42,0	6,66	2 234
De 250 à 999 employés au siège social	29	26,1	11 593	30,0	222 864	31,0	5,20	400
De 1 à 249 employés au siège social	73	65,8	6 896	17,9	194 535	27,0	3,54	94
Total	111	100,0	38 593	100,0	719 077	100,0	5,37	348

Source : OPDQ, compilation spéciale, 1978

Tableau 4.13

Emploi au Québec des entreprises de plus de 1 000 employés classées par taille d'emploi au siège social, 1977

Classe	Nombre d'entreprises	%	Emploi au Québec des entreprises	%	Emploi total des entreprises	%	Part de l'emploi au Québec dans l'emploi total %	Part de l'emploi au Québec des entreprises dans l'emploi total au Québec %
Plus de 1 000 employés au siège social	9	8,1	92 441	31,4	301 678	42,0	30,64	3,69
De 250 à 999 employés au siège social	29	26,1	110 453	37,5	222 864	31,0	49,56	4,41
De 1 à 249 employés au siège social	73	65,8	91 470	31,1	194 535	27,0	47,02	3,66
Total	111	100,0	294 364	100,0	719 077	100,0	40,94	11,76

Source : OPDQ, compilation spéciale, 1978

5. Autres retombées économiques de la présence des sièges sociaux au Québec

La section précédente a examiné l'impact économique des sièges sociaux au niveau de l'emploi uniquement. Cependant la présence de sièges sociaux au Québec, particulièrement à Montréal, a diverses autres formes de retombées économiques, que la présente section résume brièvement.

Les fonctions principales des sièges sociaux créent des besoins spécifiques de liaison et d'environnement qui leur confèrent un rôle inducteur dans l'économie. En effet leur implantation, en plus de favoriser celle d'autres sièges sociaux, entraîne le développement de services et d'activités propres à leur bon fonctionnement[1].

En tant qu'intrants nécessaires à la prise de décision se développent divers types de services aux entreprises. Pour remplir efficacement les fonctions qui lui sont confiées, le siège social d'une entreprise établit des liens commerciaux avec différents bureaux spécialisés.

Pour le seconder dans les études économiques qu'il doit réaliser, un siège social fait appel à des centres d'enquête et de traitement de l'information. Pour l'organisation de la production, il a recours à des bureaux d'organisation du travail et de management.

Dans les domaines de la recherche, de la conception de produits nouveaux et de la mise en marché, le siège social est en relation avec des laboratoires de recherche, des bureaux d'études techniques et d'ingénieurs ainsi que des services d'études de marché, de marketing et de publicité.

Le service des finances d'un siège social entretient des liens avec les intermédiaires financiers: sociétés d'investissement, établissements de crédit, banques, sociétés de courtage et autres. Dans ses transactions internationales, il a recours aux agents de change et aux services import-export. Il est également en contact avec des bureaux d'études de fiscalité et de comptabilité, des bureaux d'avocats et de conseillers juridiques, etc.

L'organisation des bureaux d'un siège social requiert les services des agences immobilières, des entreprises de manutention et d'entretien, des entreprises de vente, location ou réparation de machines et de matériel de bureau, des agences de sécurité, etc.

Outre les services aux entreprises, les besoins de contacts des sièges sociaux avec l'extérieur ont un effet stimulant sur diverses autres formes d'activité du secteur tertiaire. La présence des sièges sociaux à Montréal a des effets induits sur le tourisme d'affaires, les communications, les médias d'information, etc. Ainsi les transports aériens, ferroviaires et routiers de même que la restauration et l'hôtellerie bénéficient de la mobilité du personnel et des visiteurs des sièges sociaux. Plusieurs moyens de communication (poste, téléphone, télex, etc.) sont utilisés par les preneurs de décision des sièges sociaux pour obtenir l'information dont ils ont besoin. L'importance des relations publiques dans les

---

1. Les liens unissant les sièges sociaux à différents secteurs économiques sont décrits, entre autres, par Dunning et Morgan (23), l'I.A.U.R.P. (35 et 36), Quercia (47), Veaudelle (57) et Westaway (61).

grandes entreprises a un effet bénéfique sur les médias d'information. Les spécialistes de diverses disciplines oeuvrant dans les sièges sociaux ont recours aux universités et aux associations professionnelles comme centres d'information et de communication.

De plus, l'accueil de nouveaux sièges sociaux dans une ville stimule l'industrie de la construction qui doit répondre à la demande accrue d'espaces de bureau.

Par les multiples liens qui les unissent à d'autres secteurs, les sièges sociaux représentent ainsi une source d'emplois indirects et induits dans l'économie du Québec.

Les sièges sociaux ont un impact non seulement sur le niveau d'emploi à Montréal mais aussi sur la qualité des postes offerts[2]. Dans la mesure où ils recrutent une partie de leur personnel chez les diplômés universitaires québécois, les sièges sociaux représentent des possibilités d'emplois à haute responsabilité et à haut salaire, comportant des contacts fréquents avec des experts et une initiation aux méthodes modernes de gestion.

La proportion de cadres à haut niveau de revenu dans un siège social a des effets multiplicateurs sur l'économie québécoise par le biais de leurs dépenses en biens et services : logement, transport, habillement, alimentation, loisirs, etc. De plus leur épargne a un impact sur le marché des capitaux.

La présence de sièges sociaux dans l'économie québécoise peut également donner lieu à des phénomènes de transfert de technologie[3]. Il n'est pas rare que des découvertes techniques soient transférées d'une entreprise vers ses filiales. En tant que région d'accueil des sièges sociaux de filiales étrangères, le Québec peut ainsi voir s'accroître ses ressources dans le domaine technologique et augmenter l'incitation des producteurs québécois à améliorer leurs techniques.

La concentration des sièges sociaux, en facilitant les échanges entre les entreprises, réduit le coût des communications. De même, la concentration des services aux entreprises permet de maximiser les économies externes et internes.

Enfin la contribution fiscale des sièges sociaux et de leur personnel est une source de revenus pour les différents niveaux de gouvernement.

---

2. L'impact des sièges sociaux sur les possibilités de carrière offertes aux autochtones est souligné par Quercia (47) et Veaudelle (57).

3. À ce sujet, consulter, entre autres, les études du B.I.T. (10) et de Veaudelle (57).

6. Facteurs de localisation et données partielles sur l'évolution récente du nombre de sièges sociaux au Québec

La répartition géographique des sièges sociaux au Québec en 1977 et les mouvements récents de certains d'entre eux découlent des facteurs retenus par les entreprises pour la localisation de leur siège social.

6.1 Facteurs de localisation

Une revue de la littérature sur les facteurs de localisation des sièges sociaux aux États-Unis et en Europe permet de dégager un ensemble de traits communs applicables à la situation des sièges sociaux au Québec.

La section 5 a mis en évidence l'influence des sièges sociaux sur le milieu économique dans lequel ils s'établissent. Inversement les conditions économiques constituent un important facteur de localisation des sièges sociaux.

6.1.1 Conditions économiques générales[1]

Les entreprises privilégient, comme lieu d'implantation de leur siège social, une région qui réunit le mieux possible les caractéristiques économiques suivantes: croissance économique, monnaie stable, inflation contrôlée, balance commerciale équilibrée et dette gouvernementale non élevée.

Pour faciliter leurs relations internationales, les sièges sociaux préfèrent une économie libre-échangiste qui ne limite pas le mouvement des biens et des capitaux.

De façon générale, les sièges sociaux recherchent un milieu où le contrôle gouvernemental est faible. Par exemple, des réglementations leur apparaissant trop sévères sur le contrôle de l'entreprise par des autochtones, sur la proportion d'emploi d'autochtones ou sur le contrôle des prix, peuvent constituer des facteurs négatifs à leur implantation.

6.1.2 Conditions économiques liées au fonctionnement des sièges sociaux[2]

L'information et la communication étant inhérentes à toute activité de décision et de direction, les sièges sociaux se localisent dans un milieu qui facilite leurs contacts avec l'extérieur.

Pour remplir efficacement leurs fonctions, les sièges sociaux doivent avoir accès facilement à divers services aux entreprises tels les centres de recherche, les bureaux de comptables et conseillers fiscaux, les bureaux d'avocats et conseillers juridiques, les agences de publicité et de marketing, les agences

---

1. L'influence des conditions économiques générales sur le choix du lieu d'implantation d'un siège social est soulignée principalement par Quercia (47). Ce dernier tente d'évaluer les avantages particuliers de différentes villes européennes, en ce qui concerne leur pouvoir d'attraction face aux quartiers généraux d'entreprises multinationales. Cette étude est une contribution à l'élaboration d'une politique des quartiers généraux en France.
2. Cet aspect est considéré par Armstrong et Pushkarev (2), Goddard (29), l'I.A.U.R.P. (35) et Westaway (60 et 61).

immobilières, les services d'assurances, les agences commerciales, les médias d'information, les organisations professionnelles, etc. La proximité des établissements financiers, du marché des capitaux, du gouvernement, des hautes directions d'autres entreprises constitue également un attrait pour la localisation des sièges sociaux.

Les incidences fiscales pour l'entreprise et son personnel influencent la localisation du siège social. C'est pourquoi des règles particulières de taxation adaptées à la situation des sièges sociaux peuvent constituer des mesures incitatives fructueuses.

L'établissement d'un siège social dépend aussi du degré de satisfaction face au système juridique règlementant, par exemple, les droits de patente et les conditions de travail.

Le niveau des salaires, l'offre de travail, les loyers des bureaux et la disponibilité des équipements sont autant de variables qui, parce qu'elles influencent les opérations d'un siège social, constituent des facteurs de sa localisation.

Enfin l'implantation d'un siège social dépend de l'excellence de l'infrastructure de communications et télécommunications, de transport et d'utilités publiques.

6.1.3 Proximité du marché et des lieux de production[3]

Le siège social, en plus d'entretenir de nombreux contacts avec l'extérieur, doit également communiquer avec les clients, les fournisseurs et les divers établissements de l'entreprise. C'est pourquoi la proximité de son marché et de ses établissements est un autre facteur de localisation du siège social d'une entreprise.

La pondération accordée par le siège social à la proximité du marché et des établissements est fonction de leur degré de nécessité pour la bonne marche des affaires de l'entreprise. En effet le siège social cherche à minimiser le coût total des communications. Si le flux d'information avec les établissements de production est plus important que les autres contacts, le siège social se localise près des lieux de production. De même la proximité du marché est d'autant plus primordiale que des relations fréquentes avec les clients sont indispensables.

---

3 L'importance de ces facteurs de localisation est soulignée par Armstrong et Pushkarev (2), Burns (11), Daniels (19), Dunning et Morgan (23), Evans (24), Goddard (29), Howard (33), l'I.A.U.R.P. (35 et 36), Quercia (47) et Westaway (60). Howard considère la répartition géographique des sièges sociaux des grandes entreprises américaines; Armstrong et Pushkarev détaillent la situation des bureaux (tout particulièrement des sièges sociaux) dans la région métropolitaine de New York. Dunning et Morgan, Evans et Goddard tentent, dans leurs études respectives, de définir un schéma de localisation des sièges sociaux à Londres. L'I.A.U.R.P. étudie le phénomène de dispersion des services centraux dans les régions périphériques parisiennes en vue d'en arriver à un aménagement plus harmonieux de la région parisienne.

Le degré de concentration du marché ou des lieux de production détermine également le poids accordé par le siège social à leur proximité. Ainsi le siège social a tendance à s'implanter dans une région où l'entreprise possède une forte proportion de ses établissements ou de ses clients.

L'influence de la localisation des établissements sur celle du siège social varie suivant le secteur d'activité de l'entreprise. Il semble qu'elle soit plus prononcée dans le cas des entreprises manufacturières.

6.1.4 Conditions de vie et facteurs psychologiques[4]

L'évaluation des conditions de vie qui prévalent dans le milieu tient compte d'éléments d'ordre économique tels le coût des biens et services, la qualité de l'infrastructure de transport ou le système fiscal et d'éléments d'ordre communautaire tels la qualité de l'environnement, les possibilités de loisirs ou les caractéristiques du système scolaire (reconnaissance des diplômes à l'étranger, langue d'enseignement, etc.)

De plus plusieurs autres facteurs d'ordre qualitatif jouent un rôle prépondérant dans le choix de la ville d'accueil d'un siège social. La tradition, le prestige attaché au quartier des affaires d'une ville, l'accueil réservé aux étrangers, la simplicité des procédures administratives peuvent constituer autant d'attraits pour l'établissement des sièges sociaux.

6.2 Répartition géographique des sièges sociaux au Québec en 1977

Les sièges sociaux se localisent de préférence dans une grande ville, celle-ci constituant un milieu favorable à leurs échanges avec l'extérieur.

Il n'est donc pas surprenant que la très grande majorité des sièges sociaux d'entreprises de plus de 1 000 employés ait choisi Montréal comme lieu d'implantation de leur siège social au Québec.

Sur les 111 grandes entreprises retenues, 100 possèdent leur siège social sur l'île de Montréal. Ces sièges sociaux regroupant 37 062 employés contrôlent un total de 692 993 personnes dont 275 989 au Québec.

6.3 Données partielles sur l'évolution récente du nombre de sièges sociaux au Québec

6.3.1 Sources des données

La section 4 a présenté une image des sièges sociaux en 1977 basée sur une liste d'entreprises et des données d'emploi dont les sources ont été précisées à la section 3.

---

4. L'influence des conditions de vie et de facteurs plus subjectifs dans le choix du lieu d'implantation d'un siège social est relevée, notamment, par Howard (33), l'I.A.U.R.P. (35 et 36) et Quercia (47).

Il peut être utile de rappeler que de nombreuses corrections ont été apportées à la liste d'entreprises fournie par la firme spécialisée, dans le but d'obtenir le répertoire, pour l'année 1977, des entreprises situées au plus haut niveau de propriété parmi celles qui possèdent leur siège social au Québec et au moins un établissement à l'extérieur[5].

Parmi celles-ci, les 111 entreprises employant plus de 1 000 personnes ont été contactées par téléphone. En plus de fournir les chiffres d'emploi présentés à la section 4, cette enquête téléphonique a permis de déterminer les départs, depuis 1977, des sièges sociaux de certaines de ces entreprises et d'en évaluer les conséquences sur l'emploi dans les sièges sociaux au Québec.

Par contre, la non-disponibilité d'une liste pour 1978, comparable à celle des entreprises retenues en 1977, empêche de déceler les arrivées de sièges sociaux depuis 1977.

6.3.2 Évolution récente du nombre de sièges sociaux d'entreprises de plus de 1 000 employés

Avant de faire état des résultats de cette partie de l'étude, il importe au plus haut point de souligner ses limites, dues au caractère partiel des statistiques rendues disponibles par l'enquête.

— Limites des statistiques

Quitte à ce que le lecteur ait l'impression d'une répétition, il faut signaler d'abord que l'analyse de l'évolution des sièges sociaux depuis 1977 ne couvre pas les entreprises :

1 — Qui n'ont pas d'établissements à l'extérieur du Québec, quelle que soit leur taille ;

2 — Dont la dimension est inférieure à 1 000 employés, même si elles possèdent un ou plusieurs établissements hors du Québec.

De plus, l'analyse ne permet pas de mesurer :

3 — Les variations de l'emploi dans les sièges sociaux localisés au Québec, dues à l'évolution des activités des entreprises en 1977 et 1978, qu'il s'agisse de croissance ou de décroissance ;

4 — Les variations d'emploi causées par le transfert de certaines fonctions des sièges sociaux vers ou hors du Québec ;

5 — L'augmentation de l'emploi engendrée par l'arrivée de nouveaux sièges sociaux.

À part la première limite qui découle de la formulation même du mandat initial, le caractère incomplet de la couverture de l'étude provient des lacunes constatées dans la banque de données construite par la firme spécialisée.

---

5. Les entreprises retenues ont été définies en 3.2.

— Couverture réelle de l'analyse

Ainsi, ce que l'analyse couvre, ce sont les 111 entreprises de plus de 1 000 employés, qui possèdent leur siège social au Québec et au moins un établissement à l'extérieur ; de plus, elle n'a permis de vérifier que la baisse du nombre de sièges sociaux, dans cette catégorie, depuis 1977 au Québec ; comme nous l'avons signalé, il n'a pas été possible de déterminer le nombre d'arrivées de sièges sociaux dans ce groupe depuis 1977.

Nonobstant son caractère partiel, l'enquête demeure utile pour plusieurs raisons. D'abord, selon l'avis de plusieurs experts, seules les entreprises de plus de 1 000 employés possèdent un siège social complet, c'est-à-dire correspondant vraiment à la définition que nous avons donnée plus haut. Ensuite, le sous-ensemble touché par l'analyse représente plus de 70 pour cent de l'emploi dans les 929 sièges sociaux québécois des entreprises ayant au moins un établissement à l'extérieur ; ce sous-ensemble constitue aussi 83,3 pour cent de l'emploi total existant dans ces 929 entreprises. Enfin, comme, pour les 111 entreprises de plus de 1 000 travailleurs, près de 60 pour cent des employés travaillent à l'extérieur du Québec, cette proportion étant environ deux fois plus élevée que la moyenne pour les autres firmes, la mobilité du siège social, en fonction du centre de gravité de ses marchés, est potentiellement plus grande pour une entreprise de ce groupe.

— Résultats

Entre le début de 1977 et novembre 1978, 7 pertes de sièges sociaux de grandes entreprises sont à signaler. Cette diminution du nombre de sièges sociaux au Québec correspond, dans un cas, à une fermeture d'entreprise et, dans les 6 autres cas, à des déménagements en Ontario, dont 4 vers Toronto.

Quant à la relocalisation en Ontario de ces 6 sièges sociaux, elle a causé une perte de 744 emplois[6] au cours des 22 derniers mois, soit 1,9 pour cent des 38 593 employés dans les sièges sociaux de grandes entreprises en 1977.

Il est important de rappeler que les données sur l'emploi dans les sièges sociaux des grandes entreprises en 1978 ne sont pas disponibles. Seule la donnée d'emploi dans les sièges sociaux des grandes entreprises pour 1977 et les variations engendrées par les départs identifiés plus haut sont connues. Ces informations ne permettent pas, à elles seules, de déduire l'emploi dans les sièges sociaux des grandes entreprises en 1978. En effet, d'une part, il peut y avoir eu une croissance des effectifs dans les sièges sociaux présents en 1977 et

---

6. Ce nombre représente les pertes d'emploi ayant effectivement eu lieu, suite au déménagement des 6 sièges sociaux qui ont quitté le Québec, entre 1977 et novembre 1978. Dans ce mouvement, le cas de la Sun Life est pris en compte. D'après les informations récentes recueillies auprès de cette compagnie, le nombre d'employés du siège social qui ont effectivement déménagé de Montréal à Toronto jusqu'en octobre 1978 est d'environ 30. Bien que ce chiffre ait été retenu comme indicateur de la perte actuelle engendrée par le transfert du siège social de la Sun Life, il faut souligner que le président de cette compagnie déclarait au mois d'août que la réorganisation en cours pourrait conduire, dans quelques années, à des effectifs de 550 à 600 personnes à Toronto et 1 400 à Montréal.

1978 et une arrivée de nouveaux sièges sociaux de grandes entreprises depuis 1977. Par contre, des facteurs de diminution autres que les changements de localisation depuis 1977 ont pu avoir un effet à la baisse sur l'emploi dans les sièges sociaux au Québec. Nous ne connaissons pas encore le bilan net de ces divers facteurs.

En conclusion, il convient de signaler que les données partielles dont nous disposons semblent indiquer un maintien relatif de l'emploi dans les sièges sociaux des grandes entreprises retenues dans l'enquête, depuis 1977. Ces indicateurs, malgré leurs limites, couvrent la très grande majorité des sièges sociaux au sens véritable du terme. Toutefois, il faut compléter la couverture statistique avant d'émettre une conclusion finale à ce sujet.

6.3.3 Transfert partiel des fonctions du siège social

Il semble que certaines entreprises, tout en maintenant leur siège social à Montréal, aient transféré une part des activités de ce dernier à Toronto. Par exemple, tout en conservant à Montréal le siège social pour les activités internationales, une entreprise peut déplacer à Toronto son centre de décision pour la gestion de ses opérations intérieures.

Ces transferts partiels des opérations du siège social à l'extérieur du Québec, bien qu'ils n'apparaissent pas comme des départs à la section 6.3.2, représentent néanmoins une perte d'emploi dans les sièges sociaux situés au Québec. L'ampleur exacte de cette dernière est cependant difficile à mesurer sans la liste exhaustive des entreprises ayant effectué de tels transferts et sans le nombre d'employés déplacés. Par ailleurs, il est possible que ce phénomène soit compensé, totalement ou partiellement, par la hausse de l'emploi créée par l'arrivée de nouveaux sièges sociaux et par l'expansion normale des entreprises; ces deux facteurs, on se le rappellera, n'ont pas été pris en compte dans le bilan de la section 6.3.2; ce phénomène peut aussi être compensé partiellement par le développement des bureaux régionaux, au Québec, des entreprises dont le siège social est à l'extérieur.

6.3.4 Perspectives d'évolution et facteurs de localisation

Il convient de revenir sur quelques facteurs de localisation présentés à la section 6.1 dans la mesure où ils permettent d'éclairer certains éléments de la situation québécoise.

Dans le choix du lieu d'implantation de son siège social, l'entreprise compare les services aux entreprises offerts dans les diverses villes d'accueil possibles. Il est ainsi plausible de croire que la croissance du marché financier plus rapide à Toronto qu'à Montréal, phénomène observable depuis les années 1950[7], puisse inciter à un déplacement certains sièges sociaux d'entreprises pour lesquelles la proximité du marché des capitaux est essentielle. Cet aspect est d'autant plus digne d'intérêt que le secteur des finances, assurances et immeubles regroupe 26,6 pour cent de l'emploi dans les sièges sociaux des grandes entreprises en 1977.

---

7. Voir Ryba (48).

La proximité du gouvernement influence également les sièges sociaux dans le choix d'un lieu d'implantation. À cet égard, Toronto, capitale de l'Ontario, est avantagée comparativement à Montréal. Les fonctionnaires de la capitale ontarienne sont, de plus, en mesure de communiquer facilement avec le gouvernement fédéral, vu les affinités culturelles et socio-économiques des deux administrations.

À la section 4, l'analyse des données a fait ressortir le degré plus élevé d'activité à l'extérieur du Québec chez les grandes entreprises. En effet, la part de l'emploi à l'extérieur du Québec dans l'emploi total se situe à 60 pour cent en moyenne chez les entreprises de plus de 1 000 employés. Bien plus, cette part atteint 70 pour cent pour les 9 plus grands sièges sociaux situés au Québec et employant chacun plus de 1 000 personnes. De même la proportion d'employés à l'extérieur du Québec est de 65 pour cent pour les entreprises des deux secteurs tertiaires qui dominent sur le plan de l'emploi au siège social. Ces grandes entreprises du secteur des finances, assurances et immeubles et du secteur des transports, communications et utilités publiques sont également celles qui ont les poids les plus élevés dans l'emploi total de leur secteur au Québec.

Le siège social a tendance à s'implanter dans une région où l'entreprise possède une forte proportion de ses établissements. C'est pourquoi, s'il existe, dans une région autre que le Québec, une concentration des employés des grandes entreprises, la mobilité de leur siège social a tendance à être plus grande ; par contre, celle-ci l'est moins si leurs employés à l'extérieur du Québec sont dispersés.

La proximité du marché est assez fréquemment invoquée par les entreprises comme facteur de localisation du siège social. Dans la mesure où le centre de gravité de la population et des marchés se déplace vers le sud et l'ouest en Amérique du Nord, Toronto détient sur Montréal un avantage relatif croissant, vu sa localisation moins périphérique.

Cette section a relevé quelques facteurs de localisation ou de relocalisation des sièges sociaux. Toutefois, il convient de souligner ici que le déplacement d'un siège social comporte aussi des coûts. Par exemple, des indemnités de déménagement doivent être versées aux employés déplacés[8]. Des coûts d'apprentissage sont liés à l'embauche de nouveau personnel en remplacement des employés qui refusent de déménager. La période d'ajustement, qui risque de découler de variations dans la taille du marché et dans sa répartition géographique, peut occasionner une perte temporaire de revenus pour l'entreprise.

---

8. En ne considérant que le remboursement de dépenses aux employés touchés par le déménagement d'un siège social, on peut estimer à au moins $15 000 par cadre le coût d'une relocalisation. Voir : *La rémunération des cadres : Une application aux sièges sociaux*, rapport préparé pour le ministre d'État au Développement économique, OPDQ, Québec, novembre 1978. Il s'agit d'une estimation conservatrice, car certains cas récents de relocalisation de sièges sociaux indiquent que le coût par employé pourrait bien s'élever à $20 000 et même à $25 000 ; par exemple, voir D.W.W. Leeler, "Have World Headquarters, Will Travel", *Industrial Development*, mars-avril 1978.

Par conséquent, l'entreprise qui désire relocaliser son siège social doit faire une analyse des gains et des coûts pour chaque option spatiale. Le calcul est complexe puisque non seulement il inclut une dimension prospective importante mais qu'il comporte aussi de nombreux éléments qualitatifs. Il ne faut donc pas considérer la mobilité des sièges sociaux comme un processus simple et mécanique ni, donc, comme découlant d'une décision facile.

Si notre étude permet d'observer un maintien relatif de l'emploi chez les grands sièges sociaux couverts par l'enquête, on peut supposer, entre autres raisons, que ces entreprises, pour la plupart, sont informées des contraintes et des coûts d'une relocalisation de leur direction centrale, en même temps qu'elles sont conscientes des avantages comparatifs du Québec comme localisation.

Enfin, il reste qu'il ne faut pas se contenter de la situation présente : vu les atouts économiques que possède le Québec, il faut viser un nouveau dynamisme pour le secteur des sièges sociaux et le tertiaire complexe qui le dessert.

Ces atouts, il s'agit de les déterminer avec précision et de les mettre en valeur, dans le contexte d'une politique de développement et d'intégration économique des sièges sociaux au Québec.

BIBLIOGRAPHIE

(1) Abler, R., *Changes in the locations of corporate headquarters in Pennsylvania, 1950-1970*, Pennsylvania transportation and traffic safety center, University Park, 1972.

(2) Armstrong, R. et Pushkarev, B., *The office industry: Patterns of growth and location*, M.I.T. Press, Cambridge, 1972, 176 p.

(3) L'Atelier coopératif de recherches économiques et sociales, *Le développement des bureaux — Étude internationale*, L'Atelier coopératif de recherches économiques et sociales, 3 volumes, Paris, 1973.

(4) Aucott, J., Dispersal of offices from London, dans *Town planning review*, vol. 31, p. 37-51, 1960.

(5) Bateman, Michael et Burtenshaw, David, Sponsored white-collar migrants, dans *Town and country planning*, vol. 39, p. 554-557, 1971.

(6) Beaujeu-Garnier, Jacqueline, *Place, vocation et avenir de Paris et de sa région*, La documentation française, 1974, 64p.

(7) Brandt, W.K. et Hulbert, J.M., Headquarters guidance in marketing strategy in multinational subsidiary, dans *Columbia journal of world business*, vol. 12, p. 7-14, 1977.

(8) British Institute of management, *Office relocation: A report on a series of cost studies of firms which have decentralized from London*, management survey report 3, British Institute of management, London, 1971.

(9) Bureau de la statistique du Québec, Compilation à partir de *La population active*, (Statistique Canada), 1978.

(10) Bureau international du travail, *Les entreprises multinationales et la politique sociale*, Bureau international du travail (B.I.T.), Genève, 1973, 192p.

(11) Burns, L.S., The location of the headquarters of industrial companies: A comment, dans *Urban studies*, vol. 14, p. 211-214, 1977.

(12) Burns, L.S. et Pang, W.N., *The C.B.D. and the corporate headquarters: A study in agglomeration economies*, report DP 31, School of architecture and urban planning, University of California, Los Angeles, 1975.

(13) Burns, L.S. et Pang, W.N., Big Business in the big city: Corporate headquarters in the C.B.D., dans *Urban affairs quarterly*, vol. 12, p. 533-543, 1977.

(14) Callahan, A., *The migration of corporations from New York to suburban areas and other regions of the country*, U.S. Government printing office, Washington D.C., 1971, 15p.

(15) Chambre de commerce du district de Montréal et Montreal board of trade, *Transcription d'un symposium sur l'avenir de Montréal, tenu à Montréal, le 14 septembre 1971*, Chambre de commerce du district de Montréal, 1971, 86p.

(16) Conseil du patronat du Québec, *L'importance des sièges sociaux au Québec, facteurs de localisation*, Conseil du patronat du Québec, 1975, 21p.

(17) Conway Research Inc., Miami international airport, Gateway of the America, dans *Industrial development*, vol. 137, p. 41-55, jan. / fév. 1968.

(18) Croft, M.J., *Offices in a regional centre*, Location of offices bureau, research paper no. 3, London, 1969, 122p.

(19) Daniels, P.W., *Office location: An urban and regional study*, G. Bell and sons Ltd., London, 1975, 240p.

(20) Deuterman, Elizabeth P., Headquarters: Centers of corporate control, dans *Business review, federal reserve Bank of Philadelphia*, p. 3-8, mai 1967.

(21) Deuterman, Elizabeth P., Philadelphia's desire to acquire, dans *Business review, federal reserve Bank of Philadelphia*, p. 2-9, septembre 1967.

(22) Dunning, J.H., *Economic analysis and the multinational enterprise*, Allen and Unwin, London, 1974, 405p.

(23) Dunning, John H. et Morgan, E. Victor, *An economic study of the city of London*, Economist advisory group, University of Toronto press, London, 1971, 451p.

(24) Evans, Alan W., The location of the headquarters of industrial companies, dans *Urban studies*, vol 10, p. 387-395, 1973.

(25) Facey, M.V. et Smith, G.B., *Offices in a regional centre, a study of office location in leeds*, papier no. 2, Location of offices bureau, London, 1968, 109p.

(26) Financial Post 300, dans *The Financial Post*, Vol. 72, no 26, 1er juillet 1978.

(27) Foley, Donald L., *The suburbanisation of administrative offices in the San Francisco Bay area*, real estate research program, research report 10, Berkeley, University of California, 1957, 48p.

(28) Foley, Donald L., *Factors in the location of administrative offices, with particular reference to the San Francisco Bay area*, papers and proceeding of the regional science association, volume II, p. 318-326, 1956.

(29) Goddard, John, Multivariate analysis of office location patterns in the city centre: A London example, dans *Regional studies*, vol. 2, p. 69-85, 1968.

(30) Goddard, John, *Office location in urban and regional development*, Oxford University press, London, 1975, 60p.

(31) Goodwin, W., The management center in the United States, dans *The geographical review*, vol. 55, p. 1-16, 1965.

(32) Healy, R.G., *Agglomeration and footlooseness: The distribution of economic activities among metropolitan areas*, Thèse doctorat non publiée, University of California, Los Angeles, 1972.

(33) Howard, Dick, *Guide to industrial development; factors affecting the location of administrative offices*, Prentice-Hall, Englewood cliffs, 1972, p. 455-486.

(34) Iacino, James M. et Moisand, Philippe, Headquarters in France, dans *International trade law and practice*, vol. 2, p. 537-559, 1976.

(35) Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région parisienne, *Les bureaux, les commerces, l'emploi résidentiel en région parisienne*, I.A.U.R.P., cahier 10, Paris, 1968.

(36) Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région parisienne, *Prévision d'implantation de bureaux en région parisienne, hiérarchie spatiale des activités en banlieue de Paris et localisation des établissements industriels*, I.A.U.R.P., cahier 22, Paris, 1971.

(37) Keegan, W.J., Multinational scanning, study of information sources utilized by headquarters executives in multinational companies, dans *Administrative science quarterly*, vol. 19, p. 411-421, 1974.

(38) Lichtenburg, R.M., *One-tenth of a nation*, Harvard U.P., Cambridge, Mass., 1960.

(39) Lincoln, J.R., Urban distribution of headquarters and branch plants in manufacturing, mechanisms of metropolitan dominance, dans *Demography*, vol. 15, p. 213-222, 1978.

(40) McKeever, J. Ross, *Business parks, office parks, plazas, centers*, The urban land institute (U.L.I.), technical bulletin no. 65, Washington D.C., 1970.

(41) New York city planning commission, *Relocation of corporate headquarters*, rapport technique non publié, New York city planning commission, New York, 1971.

(42) Parsons, G.F., The giant manufacturing corporations and balanced regional growth in Britain, dans *Area*, vol. 4, p. 99-103, 1972.

(43) Poitou, Catherine, *Les migrations des sièges sociaux dans la banlieue ouest*, mémoire de D.E.S. en géographie, Faculté des lettres de Nanterre, 1968.

(44) Quante, W., Exodus of corporate headquarters from New York city, dans *Economic geography*, vol. 53, p. 303-305, 1977.

(45) Quante, W., Flight of corporate headquarters, dans *Society*, vol. 13, p. 36-41, 1976.

(46) Quante, W., *The exodus of corporate headquarters from New York city*, Praeger publishers, New York, 1976, 209p.

(47) Quercia, Roger, *Éléments pour une politique des quartiers généraux d'entreprises multinationales en France*, La documentation française, Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (D.A.T.A.R.), Paris, 1974, 199p.

(48) Ryba, A, *Le rôle du secteur financier dans le développement du Québec: un essai en finance régionale*, CRDE, Dossier 3, Université de Montréal, mars 1974.

(49) Schwartz, L., *An econometric study of the relocation of the central office and its workers*, thèse non publiée, Harvard University, 1963.

(50) Scott's, *Répertoire industriel du Québec*, 8ième édition, Penstock Publications Limited, juillet 1977.

(51) Semple, R. Keith, Recent trends in the spatial concentration of corporate headquarters, dans *Economic geography*, vol. 49, p. 309-318, 1973.

(52) Semple, R. Keith, *Trends in the geographical concentration of corporate headquarters in Canada*, Department of geography, Ohio state University, paper no. 44, 1974, 49p.

(53) Stanback, T.M. jr., et Knight, R.V., *The metropolitan economy: The process of employment expansion*, Colombia University press, New York, 1970.

(54) Statistique Canada, *Annuaire du Canada 1976-1977*, 1977.

(55) Statistique Canada, *La population active, moyennes annuelles 1977*, 71-001, déc. 1977.

(56) Vance, Stanley C., The sunshine belt: A new home for corporate headquarters, dans *Review of regional economic and business*, vol. 2, p. 5-10, 1977.

(57) Veaudelle, Jean-Maurice, *Les sièges sociaux et l'environnement québécois*, Commission d'enquête sur la situation de la langue française et sur les droits linguistiques au Québec, Éditeur officiel du Québec, 1973, 316p.

(58) Wabe, J.S., Office decentralisation: An emperical study, dans *Urban study*, vol. 3, p. 35-55, 1966.

(59) Watts, H., Giant manufacturing corporations: Further observations on regional growth and large corporations, dans *Area*, vol. 4, p. 269-273, 1972.

(60) Westaway, John, Contact potential and the occupational structure of the British urban system 1961-1966: An empirical study, dans *Regional studies*, vol. 8, p. 57-73, 1974.

(61) Westaway, John, The spatial hierarchy of business organizations and its implications for the british urban system, dans *Regional studies*, vol. 8, p. 145-155, 1974.

(62) _____, Establishment of general headquarters by foreign corporations, dans *Bulletin for international fiscal documentation*, vol. 29, p. 293-294, 1975.

DANS LA MÊME COLLECTION:

La rémunération des cadres:
Une application aux sièges sociaux (Québec, 1978)

Politique fédérale et économie du Québec (Québec, 1978)

À paraître

L'évolution de la répartition des revenus au Québec, 1961-1975

L'impact des programmes de transfert au Québec.

En réimpression

Les sociétés d'État et les objectifs économiques du Québec:
Une évaluation préliminaire (Québec, 1977)

La répartition des revenus au Québec:
Analyse des facteurs socio-démographiques de l'inégalité des revenus des familles au Québec, 1973. (Québec, 1978)